



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**STRESİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ  
40ıncı PİYADE EĞİTİM ALAY KOMUTANLIĞI LİDER  
PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Orhan YILMAZ**

**Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Murat KAYALAR**

**ISPARTA, 2006**

**T.C.**  
**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZLİ YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ SAVUNMASI VE SÖZLÜ SINAV TUTANAĞI**

İLGİ : Enstitü Yönetim Kurulu'nun ....../....../ 2006 Tarih ve ...../..... Sayılı Kararı.

İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında ders dönemi Eğitim-Öğretim programını başarı ile tamamlayan **0430201011** numaralı **Orhan YILMAZ**'ın hazırladığı **Stresin Performans Üzerine Etkisi, 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Lider Personeli Üzerinde Bir Araştırma** başlıklı TEZLİ YÜKSEK LİSANS TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMASI ve SÖZLÜ SINAVI Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 23. maddesi uyarınca **14/06/2006 Çarşamba** günü saat **14:00**'de yapılmış; sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tez savunmasının **KABULÜNE, OYBİRLİĞİYLE** karar verilmiştir.

**SINAV JÜRİSİ**

**BAŞKAN**

**ÜYE**

**ÜYE**

Prof.Dr.  
Hasan İBİCİOĞLU

Yrd.Doç.Dr.  
İlker H. ÇARIKÇI

Yrd.Doç.Dr.  
Murat KAYALAR

## ÖZET

### STRESİN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ 40ıncı PİYADE EĞİTİM ALAY KOMUTANLIĞI LİDER PERSONELİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Orhan YILMAZ**

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü  
Yüksek Lisans Tezi, 157 sayfa, Haziran 2006

Danışman : Yrd.Doç.Dr. Murat KAYALAR

Bu tezin amacı, çalışanların stres düzeyinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak ve çalışanlara stresle mücadele konusunda önerilerde bulunmaktır.

Çağımızın hastalıklarından birisi olarak nitelendirilen stres, temelde bireyin tüm dış dünyası ve iç dünyasında sürekli yaşadığı ve hissettiği değişim ve sorunlara uyum süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde bireyler örgütsel, çevresel ve kişisel nedenlerden ötürü yoğun bir strese maruz kalmaktadırlar. Bu durum, ruhsal çöküntü, kötü alışkanlıklar, fizyolojik ve zihinsel fonksiyon bozuklukları gibi bireysel sonuçlar yanında, performans kaybı, devamsızlık ve düşük verimlilik gibi çeşitli örgütsel sonuçlar da ortaya çıkarmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanları tehdit eden stres, dolaylı olarak örgütün amaçlarına ulaşmasına engel teşkil etmektedir. Bu engeli ortadan kaldırmak veya en azından etkisini azaltmak için stresle mücadele etmek –*stresi yönetmek*– gerekir.

Stres-performans ilişkisi literatürde dört modelde ele alınmaktadır. Bunlar; pozitif ilişki, negatif ilişki, ters U biçimi ilişki ve ilişki bulunmaması modelleridir. Pozitif ilişki modeline göre performans stres arttıkça artmaktadır. Negatif ilişki modelinde stres arttıkça performans azalır. Ters U biçimi ilişki modelindeyse kontrol edilen optimum düzeydeki stres performansı maksimuma çıkarmaktadır. İlişki bulunmadığını savunan modelde ise, stres ile performans arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

Çalışmada, Isparta’da bulunan 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı lider personeli üzerinde yapılan anket ile elde edilen veriler, çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuş; oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Araştırma kapsamındaki personelin kendilerini genelde stresli hissetmelerine rağmen, bireysel stres yönetimi konusunda başarılı olduğu ve yüksek performans seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir. Bu durumda ters U modelinin geçerli olduğu yani belirli orandaki stresin performansa olumlu katkı yaptığı söylenebilir. Ayrıca, eğer organizasyonlar örgütsel stres yönetimini ciddi şekilde ele alırlarsa mevcut performanslarını süratle yükselteceklerdir.

**Anahtar Kelimeler:** *Stres, Stres Yönetimi, Performans, Performans Değerleme, Stres-Performans İlişkisi, Ters U Modeli.*

## ABSTRACT

### IMPACT OF STRESS ON PERFORMANCE A STUDY ON 40<sup>th</sup> INFANTRY REGIMENT LEADER PERSONNEL

**Orhan YILMAZ**

Süleyman Demirel University, Department of Business Administration  
Master's Degree Thesis, 157 pages, June 2006

Supervising Professor : Asst.Prof.Dr. Murat KAYALAR

The purpose of this thesis is to bring to light how the stress level of employees affects their performance and to give some advices to employees for struggling against stress.

Stress, one of the diseases of our time, basically appears to be an adaptation process to changes and difficulties that any individual continuously lives and feels in all his/her external and internal world. In today's world, individuals are subject to an intensive stress because of organizational, environmental and personal reasons. This situation causes some individual results such as depression, bad habits, physiological and mental disorders as well as organizational results such as performance loss, absenteeism and low productivity. In other words, stress, which threatens employees, indirectly prevents organizations from achieving their goals. In order to remove this prevention or at least to reduce its effects, it is necessary to struggle against stress (*stress management*).

Stress-performance relation is explained in four different models. These are positive linear model, negative linear model, inverted-U relation model and no-relation situation model. According to positive linear model, performance increases as stress increases. According to negative linear model while stress accelerates performance reduces. In inverted-U model the optimum level of stress increases performance to its maximum level. And according to no-relation situation model there is no logical relation between performance and stress.

In this study, the data obtained from a survey applied to the 40<sup>th</sup> Infantry Regiment leader personnel was analyzed with different statistical methods and hypotheses made were tested. Despite the fact that the personnel generally feel depressed, it is concluded that they are successful in individual stress management and they have a high level of performance. In this case, it can be said that the inverted-U model is applicable. In other words, a certain level of stress contributes positively to performance. Furthermore, if the organizations consider stress management seriously, they will increase their performance quickly.

**Keywords:** *Stress, Stress Management, Performance, Performance Appraisal, Stress-Performance Relation, Inverted-U Model.*

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM STRES KAVRAMI

1.1. Stresin Tanımı.....	4
1.2. Stres Kaynakları.....	9
1.2.1. Kişisel Stres Kaynakları.....	11
1.2.1.1. Biyolojik-Bedensel Faktörler.....	11
1.2.1.2. Maddi-Parasal Faktörler.....	12
1.2.1.3. Kişisel- Duygusal Faktörler.....	12
1.2.1.4. Yaşam Tarzı ve Yaş.....	15
1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları.....	16
1.2.2.1. Çalışma Koşulları ve İşgüçlüğü.....	17
1.2.2.2. İşyeri Organizasyonunun Bozukluğu.....	18
1.2.2.3. Örgüt Yapısında Rol, Görev ve Sorumlulukların Dağılımındaki Bozukluklar.....	18
1.2.2.4. İşyeri Uzaklığı.....	19
1.2.2.5. Ücret Yetersizliği.....	20
1.2.2.6. Örgütsel Çevre ve Rekabetin Neden Olduğu Stres.....	20
1.2.2.7. Hızlı Teknik Değişme.....	20
1.2.2.8. Terfi Etme/Edememe.....	21
1.2.2.9. Kişinin Çalıştığı İşin veya Yaptığı Görevin Çok Fazla Örgüt İçi ve Dışı İlişkiler Gerektirmesi.....	22

1.2.2.10. Vardiya Çalışması.....	22
1.2.2.11. İletişim Sorunları.....	23
1.2.2.12. Aşırı İş Yüğü veya Az Çalışma.....	24
1.2.3. Çevresel Stres Kaynakları.....	24
1.2.3.1. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikler.....	25
1.2.3.2. Politik Hayatın Belirsizlikleri.....	25
1.2.3.3. Çevre ve Ulaşım Sorunları.....	26
1.2.3.4. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler.....	26
1.2.3.5. Sosyal ve Kültürel Değişmeler.....	27
1.3. Strese Verilen Tepkiler.....	28
1.3.1. Spesifik Olmayan Tepki.....	28
1.3.2. Savaş veya Kaç Tepkisi.....	29
1.3.3. Genel Uyum Sendromu.....	31
1.3.3.1. Alarm Reaksiyonu.....	32
1.3.3.2. Direnç Dönemi.....	33
1.3.3.3. Tükenme Dönemi.....	35
1.4. Stres Belirtileri.....	35
1.5. Stresin Ölçümü.....	37
1.5.1. Performans Testleri İle Stres Ölçümü.....	37
1.5.2. Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Stres Ölçümü.....	38
1.5.3. Hayat Olayları Tablosu ile Stres Ölçümü.....	38
1.6. Stresin Sonuçları ve Etkileri.....	40
1.6.1. Stresin Yararlı Etkileri.....	41
1.6.2. Stresin Zararlı Etkileri.....	41
1.6.3. Stresin Bireysel Sonuçları –Hastalıklar.....	42
1.6.4. Stresin Örgütsel Sonuçları.....	44
1.7. Stres Yönetimi.....	45
1.7.1. Bireysel Stres Yönetimi.....	47
1.7.1.1. Fiziksel Egzersiz.....	48

1.7.1.2. Solunum Egzersizi.....	49
1.7.1.3. Biyolojik Geri Besleme.....	50
1.7.1.4. Gevşeme.....	51
1.7.1.5. Meditasyon.....	52
1.7.1.6. Davranış Değiştirme.....	53
1.7.1.7. Zaman Yönetimi.....	54
1.7.1.8. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma.....	56
1.7.1.9. Masaj.....	56
1.7.1.10. Dua ve İbadet.....	56
1.7.1.11. Sağlıklı ve Dengeli Beslenme.....	57
1.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi.....	59
1.7.2.1. Duygusal İklim Denetimi.....	60
1.7.2.2. Sosyal Destek Sağlama.....	61
1.7.2.3. Çalışanların Rollerinin Yeniden Tanımlanması.....	62
1.7.2.4. Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması.....	63
1.7.2.5. Çalışanlara Yardım Programı.....	64

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI

2.1. Performansın Tanımı.....	66
2.2. Performansı Belirleyen Faktörler.....	69
2.2.1. Örgütsel Faktörler.....	69
2.2.2. Kişisel Faktörler.....	70
2.2.3. Çevresel Faktörler.....	70
2.3. Performans Yönetimi.....	70
2.3.1. Performans Yönetimi Sisteminin İşleyişi.....	72
2.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama Süreci.....	72
2.3.1.2. Performans İzleme Süreci.....	73
2.3.1.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	73
2.3.1.4. Ödül-Ücret, Eğitim, Gelişim, Kariyer Planlaması Süreci.....	73
2.3.2. Performans Yönetiminin Yararları.....	74

2.3.2.1. Çalışanlar İçin Yararları.....	74
2.3.2.2. Örgüt İçin Yararları.....	75
2.3.2.3. Yöneticiler İçin Yararları.....	75
2.4. Performans Değerleme.....	76
2.4.1. Performans Değerleme Süreci.....	78
2.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması.....	79
2.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi.....	81
2.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması.....	81
2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları.....	81
2.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri.....	82
2.4.3.1. Grafik Değerlendirme Ölçeği.....	83
2.4.3.2. Davranışa Dayalı Sıralama Ölçeği.....	83
2.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği.....	84
2.4.3.4. Amaçlara Göre Yönetim.....	84
2.4.3.5. 360 Derece Değerleme.....	84
2.4.4. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar.....	86
2.4.4.1. Değerlendirme Standartları Sorunları.....	88
2.4.4.2. Hale Etkisi.....	88
2.4.4.3. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları.....	88
2.4.4.4. Ortalama Eğilim Hatası.....	89
2.4.4.5. Son Olayların Etkisi Hatası.....	89
2.4.4.6. Zıt Durumlar Faktörü.....	90
2.4.4.7. Kişisel Tercihler veya Önyargılardan Doğan Hatalar.....	90
2.4.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	91
2.4.5.1. Personel Planlama.....	92
2.4.5.2. Ücret - Maaş Yönetimi.....	92
2.4.5.3. Terfi ve Nakiller.....	93
2.4.5.4. Kariyer Planlama.....	93
2.4.5.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	93
2.4.5.6. İşten Ayırma Kararları.....	94
2.5. Performans Arttırmada İşletme Yönetiminin Rolü.....	94



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRES – PERFORMANS İLİŞKİSİ

3.1. Stres ve Performans.....	97
3.2. Stres Performans İlişkisinde Modeller.....	98
3.2.1. Negatif İlişki Modeli.....	98
3.2.2. Pozitif İlişki Modeli.....	99
3.2.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli.....	101
3.2.4. İlişki Bulunmaması Modeli.....	103
3.3. Stresin Performans Üzerine Etkileri.....	103
3.3.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri.....	103
3.3.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri.....	104
3.3.2.1. İşe Devamsızlık.....	104
3.3.2.2. İşgücü Devri.....	105
3.3.2.3. İş Kazaları.....	105

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 40ıncı PİYADE EĞİTİM ALAYI LİDER PERSONELİ ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	107
4.1.1. Araştırmanın Amaçları.....	107
4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	108
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	109
4.3. Verilerin Analizi.....	110
4.4. Deneklerin Demografik Özellikleri.....	110
4.5. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	115
4.5.1. Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	117

4.5.2. Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi ile İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	118
4.5.3. Stres ve Görev, Statü, Hizmet Yılı ve Emir Komuta Edilen Personel Miktarları ile Yaş ve Hayata Bakış Açılılarıyla İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	128
KAYNAKÇA.....	134
EK-1 UYGULANAN ANKET FORMU.....	143
ÖZGEÇMİŞ.....	144

**KISALTMALAR**

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>Çev.</b>	: Çeviren
<b>Çy.</b>	: Çevireni yok
<b>ÇYP</b>	: Çalışanlara Yardım Programı
<b>s.</b>	: Sayı
<b>ty.</b>	: Tarih yok
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>vb.</b>	: Ve benzeri
<b>vd.</b>	: Ve diğerleri
<b>vs.</b>	: Ve saire

## ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
<b>Şekil 1</b> : Stres Yaratan Faktörler.....	10
<b>Şekil 2</b> : İletişim Süreci.....	23
<b>Şekil 3</b> : Stres ve Sempatik Sinir Sistemi.....	30
<b>Şekil 4</b> : Genel Uyum Sendromu.....	32
<b>Şekil 5</b> : Bir Stres Modeli.....	45
<b>Şekil 6</b> : Performans Yönetim Sistemi Döngüsü.....	74
<b>Şekil 7</b> : Performans Değerleme Süreci Aşamaları.....	79
<b>Şekil 8</b> : 360 Derece Değerleme.....	85
<b>Şekil 9</b> : Negatif İlişki Modeli.....	99
<b>Şekil 10</b> : Pozitif İlişki Modeli.....	100
<b>Şekil 11</b> : Ters U İlişkisi.....	101

## TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
<b>Tablo 1</b> : Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri.....	8
<b>Tablo 2</b> : A Tipi ve B Tipi Davranış Özellikleri.....	14
<b>Tablo 3</b> : Alarm Tepkisi.....	33
<b>Tablo 4</b> : Stres Belirtileri.....	36
<b>Tablo 5</b> : Hayat Olayları Tablosu.....	39
<b>Tablo 6</b> : Stresin Zararlı Etkileri.....	42
<b>Tablo 7</b> : Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları.....	87
<b>Tablo 8</b> : Yaşlara Göre Dağılım.....	111
<b>Tablo 9</b> : Liderlerin Eğitim Durum.....	111
<b>Tablo 10</b> : Medeni Hal ve Çocuk Sayısı Durumu.....	112
<b>Tablo 11</b> : Liderlerin Gelir Durumu.....	112
<b>Tablo 12</b> : Statü ve Rütbe Durumu.....	113
<b>Tablo 13</b> : Hizmet Süresi.....	113
<b>Tablo 14</b> : Çalışılan Birimler.....	114
<b>Tablo 15</b> : Görev Yeri Durumu.....	114
<b>Tablo 16</b> : Liderlerin Emri Altında Çalışan Personel Durumu.....	114
<b>Tablo 17</b> : Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Önergelerin Önem Dereceleri.....	115
<b>Tablo 18</b> : Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi ile İlgili Önergelerin Önem Dereceleri.....	116
<b>Tablo 19</b> : Diğer Önergelerin Önem Dereceleri.....	117

<b>Tablo 20</b> : Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Hipotezler.....	117
<b>Tablo 21</b> : Lider Personelin Genelde Stres Altında Olduğuna İlişkin Hipotez Verileri.....	119
<b>Tablo 22</b> : Liderlerin Stres Kaynaklarına İlişkin Hipotezlerin Kabul Durumu...	119
<b>Tablo 23</b> : Çevresel Stres Kaynaklarına İlişkin Hipotezin Kabul Durumu.....	120
<b>Tablo 24</b> : Savaş veya Kaç Tepkisine İlişkin Hipotezin Kabul Durumu.....	121
<b>Tablo 25</b> : Bireysel Stres Yönetimine İlişkin Hipotezin Kabul Durumu.....	122
<b>Tablo 26</b> : Görev Özelliği ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu.....	123
<b>Tablo 27</b> : Statü ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu.....	124
<b>Tablo 28</b> : Hizmet Süresi ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu.....	124
<b>Tablo 29</b> : Personel Miktarı ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu.....	125
<b>Tablo 30</b> : Hayata Bakış Açısının Yaşla İlişkili Olduğuna Dair Hipotezin Kabul Durumu.....	126
<b>Tablo 31</b> : Diğer Önermelere Ait Veriler.....	127

## GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, son yıllardaki yoğun küresel rekabet ortamı, her alanda hızla yaygınlaşan otomasyon ve bilgisayar kullanımı, çevrecilik hareketleri, yüksek enflasyon ve ekonomik belirsizlikler gibi faktörlerle karakterize olan bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmakta ve başarılı olmanın yollarını aramaktadır. İçinde bulunduğumuz çağda hızlı bir biçimde yaşanan teknolojik, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmeler ve değişimler, örgütlerin ortaya çıkan bu değişikliklere uyum göstermelerini zorunlu hale getirmiş, bunun sonucu olarak ta çalışanlar üzerindeki baskı ve gerilim artmıştır. “Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz olarak etkilerken; ulaşım sorunu gibi birçok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır” (Ekinci ve Ekici, 2003:109). Yaşanılan değişim ve yeniliklerin insanlar üzerinde aşırı bir endişe ve gerilim yaratması, onları tıpkı önemsiz bir nezle gibi hayatımızın bir parçası, sözcük dağarcığımızın bir üyesi haline gelen “*stres*”le tanıştırmıştır (Bérubé, 2002:1).

Gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stres, günümüzde yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Giderek zorlaşan yaşam koşulları, hızlı değişimin getirdiği belirsizlikler ve insan ilişkilerinin değişmesi stresi artıran faktörlerdir. Günümüzde stresin olmadığı bir yaşam belki ancak hayal edilebilir (Barutçugil, 2004:409).

Modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylene de, aslında insan yaşamının bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinen stres, günümüzün oldukça bulaşıcı nitelikli –moda– hastalığıdır. Üstelik birçok başka rahatsızlığı da tetikler. İnsan, zaman, dolayısıyla para olarak endüstride muazzam kayıplara neden olması, stresi günümüz iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. O kadar ki, stresten etkilenmemek mümkün değildir (James ve Edden, 2001:60).

Çeşitli araştırmalar, çalışanların gün geçtikçe iş çevrelerini daha stresli bulduklarının altını çizmektedir. 2001 yılında Fransa’da *Capital En France* gazetesinin yaptırdığı bir ankete göre çalışanların %86’sı iş hayatında stresi

yaşadıklarını ifade etmişler ve bunların da %85'i son yıllarda stres seviyelerinin arttığını belirtmişlerdir. Bu tespit bütün dünyada benzer şekildedir. Performans gerekleri, belgelendirilen gelişme raporları, gittikçe artan zaman baskısı, ardı arkası kesilmeyen değişimler, sıfır hata veya işten atılma ikilemi gibi olgular çalışanları ağır sonuçları olan stresli bir hayat yaşamaya mecbur etmektedir (Albert, 2003:2).

İnsanlar, çalışma yaşamının getirdiği sınırlılıklarla birlikte öteki etkinliklerini dengeli bir biçimde yürütmek istemekte, her şeyden önce yaptıkları işle kendi yeteneklerini de zorlamaktadırlar. Sanayileşmiş toplumlarda olduğu gibi sanayileşme yolundaki Türkiye gibi toplumlarda da stres, insan sağlığını ve insan verimliliğini etkilemekte ve ciddi hasarlar meydana getirmektedir. Anne karnındaki bebek bile annesinin içinde bulunduğu fizyolojik ve psikolojik koşullardan etkilenebilir ve bu durum bebek üzerinde strese neden olabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003:2). Bu nedenle stres, bir toplumun ya da bir insanın sorunu olmanın ötesinde, bütün toplumların ve bir çocuktan en üst düzeydeki yöneticilere kadar bütün insanların sorunu haline gelmiştir.

Stresle mücadele etmek için işletmeler çok büyük bedeller ödemekte ve iş gücü kaybetmektedirler. Bireyler ise stres nedeniyle ciddi kişisel zararlar görmektedir. Bugün dünyanın birçok ülkesinde doktora başvuran insanların hastalıklarının %50'sinin ardında stres ile ilgili faktörler yatmaktadır. Fiziksel hastalıkların bile %80'inin ana nedeni duygusal olmakta, diğer bir deyişle stresler sonucu oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:185). Stres, kişinin verimliliğini düşürürken aynı zamanda örgütü de etkilemektedir. Özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı çalışmalarda stresin, günümüzde giderek yaygınlaştığı, insanların ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir (Yılmaz ve Ekici, 2003:2). “Bu nedenlerle örgütlerin, yüzyılın hastalığı olarak tanımlanan bu sorun karşısında toplanması, onu kontrol altına alması ve optimum seviyede tutmak için alınabilecek önlemleri belirlemesi bir zorunluluk haline gelmiştir” (Tokay, 2001:VIII).

Stresin performansa olan etkilerinin ele alındığı bu çalışmanın amacı, çalışanların stres düzeyinin performanslarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak; hem barışta hem de savaş durumunda ağır şartlarda ve yoğun stres ortamında görev yapan



lider personele stresle m¼cadele konusunda ¼nerilerde bulunmaktir. Çalışmanın birinci bölümünde stres kavramı açıklanmış ve stres yönetimine yer verilmiştir. İkinci bölümünde performans kavramı açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise stres ve performans arasındaki ilişki dört ayrı model çerçevesinde irdelenmiş, stresin performans üzerindeki etkileri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise Isparta’da konuşlu bulunan 40ıncı Piyade Eğitim Alayı Lider Personeli üzerinde yapılan araştırma ve bu araştırmadan elde edilen verilere yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRES KAVRAMI

#### 1.1. Stresin Tanımı

Stres, açlık, susuzluk, uykusuzluk gibi hayatımızın vazgeçilmez bir parçasıdır. Kötü bir havada minibüs beklerken, yoğun trafikte araç kullanırken, hastanede muayene sırası beklerken; elektrik kesildiğinde, korkulu bir rüya gördüğümüzde, biriyle kavga ettiğimizde hep stresle karşılaşırız (Norfolk, 1989:11). Az ya da çok hayatımızın her anında stres vardır. “Stresten yaşamımızın tek bir anı dışında asla kaçamayız; o da ölüm anıdır” (Lewis, 1995:32).

Bugün neredeyse bütün dillere giren ve kullanılan stres sözcüğü Latincedeki "Estrictia" ve eski Fransızcadaki "Estrece" kelimelerinden türetilmiştir. “İnsanla ve canlılarla ilgili durumu tanımlamada kullanılan bir kelime olmadan önce, fizik ve mühendislik bilimlerinde kullanılmıştır (Ulukuş, 2003; www.boulimie.com)”. Stres fizik alanında bütün güç ve basınçla ilgili olayları veya bir cismin veya ünitenin basınca dayanıklılığını tasvir etmeye ve tanımlamaya yarar. Bu tanımdan hareketle psikoloji alanına geçmiştir (Bérubé, 2002:2).

Kavramı ilk kez Kanadalı fizyoloji bilgini Dr. Hans Selye kullanarak “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” (Özdevecioğlu vd., 2003:131; Tokay, 2001:1) şeklinde tanımlamıştır. Hans Selye’nin bu tanımı genel olarak kabul görmüş fakat stres kavramının tek ve yeterli bir tanımı yapılamamıştır.

Stres sözcüğü içinde bulunan koşullara göre, değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Stres, çalışan insana göre aşırı çalışma, iş adamına göre işlerin kötüye gitmesi, yöneticiye göre çalışanların tembelliği, işçiye göre patronun baskısı, öğrenciye göre sınav, ev kadınına göre evin derlenip toplanması, sporcuya göre aşırı idmandır. Bilim adamları bile stres sözcüğünü kendi çalıştıkları alana göre değişik anlamlarda kullanmaktadırlar. Stres, biyokimyacılar göre kimyasal bir olay, fizyologlara göre nörofizyolojik değişme, iç hastalıkları uzmanlarına göre gerginlik,

metabolizma uzmanlarına göre iç salgı bezlerinin bozukluğu, ruh hastalıkları uzmanlarına göre kaygı ve sıkıntıdır (Köknel, 1998:8).

Görüldüğü gibi stres kavramı, başarı, başarısızlık veya mutluluk kavramları gibi, farklı insanlar için farklı anlamlara gelir. Bu nedenle stres kelimesinin tek bir tanımını yapmak aşırı bir biçimde zordur. Tutar (2000:204) bu zorluğa işaret ederek stresi, “bireyin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve başka insanlarla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir durumdur” şeklinde tanımlamıştır.

Organizmanın durumunun değişmesini engellemeye, önlemeye çalışan tüm fizyolojik işlevlerin oluşturduğu bir süreç (Morgan, 1996:13) olarak da ifade edilen stres, “bireyler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır” (Güçlü, 2001: 93). Aşırı sıcakta insanın bayılması, kavga sırasında kan basıncının yükselmesi, kalp vuruş sayısının artması örneklerinde olduğu gibi birçok etken karşısında organizmanın dengesinin, düzeninin, uyumunun bozulduğunu gösteren durumu anlatmak için kullanılır (Morgan, 1996:20). En basit tanımıyla stres, “organizmanın dış veya iç çevreden gelen etkilerle vücudun hemeostatik dengesinin bozulması sonucu duygu ve davranışlarda ortaya çıkan rahatsız edici bir durum ve bundan duyulan rahatsızlık” tır (Aytaç ve Bayram, 2000:44).

Bir tanıma göre stres, “organizmanın ruhsal ve bedensel olarak zorlanması sonucu ortaya çıkan bedensel, zihinsel, psikolojik ve davranışsal rahatsızlıklar şeklinde ortaya çıkan durum” ([www.gymuniversal.com](http://www.gymuniversal.com)) olarak adlandırılırken, Cüceloğlu (2004:321), stresi “bireyin fizik ve sosyal çevreden gelen uyumsuz koşullar nedeniyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının ötesinde harcadığı gayrettir” şeklinde tanımlamıştır.

Sosyal bilimler sözlüğü (Demir ve Acar, 1993:336)’nde stres; zorlanma, fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan her türlü rahatsızlık durumu olarak tanımlanmaktadır.

Açıklamalı Psikiyatri Sözlüğünde (Arkonaç, 1999:545) stres “zorlayan, zorlanma-yüklenme” olarak tanımlanırken, Psikoloji Terimleri Sözlüğünde “Bir organizmanın üstesinden gelmesi gereken yeni koşullar karşısında verdiği tepki durumu” şeklinde tanımlanmıştır (Erkuş, ty.:188).

Bir başka tanımda da insanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve biyolojik tepkiye stres denmektedir (Klarreich, 1996:34).

Birkök (2000)’e göre stres;

Yorgunluk, bitkinlik, baş ağrısı veya yüksek tansiyon gibi bir takım belirtilerin ötesinde bir problemdir. ... kendi yapısı itibariyle kötü veya yıkıcı değildir. Yalın bir ifadeyle durumlara, olaylara veya insanlara karşı tabii bir reaksiyondur. Başka bir deyişle insanın günlük hayatında başka insanlarla veya olaylarla etkileşimidir.

Acar ve Zuhale Baltaş (2004:303) ise stresin ne anlama geldiği sorusunu iki açıdan cevaplandırır: Birincisi organizmanın durumu, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumudur. Burada stres kelimesi, kişinin fizyolojik, biyokimyasal, psikolojik stres tepkilerini anlatır. Öteki anlamı ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. Bilim dilinde stres yapıcılar olarak adlandırılan bu etkenler; fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb.) veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim vb.) içerikli olabilir. Başka bir deyişle, stres ya organizma için zararlı etkenleri ya da organizmanın zararlı bir durumunu anlatan bir kavramdır.

Yukarıda yapılan tanımlamaları, dikkate alarak şöyle bir genel açıklama yapmak mümkündür: “Stres, insan bedeninde yer alan bir süreç olmakla beraber aynı zamanda, insan bedeninin çevresinden gelen zorlayıcılara uyum sağlamasının da bir sonucudur. Stres, insanların fiziksel ve sağlık durumlarını etkileyerek onlarda duygusal bir gerginlik yaratan süreçtir” (Güney, 2001:515).

Stres konusunu araştırırken şüphesiz birçok tanımla karşılaşmak mümkündür. Çünkü konuyu ele alan her sosyal bilimci kendine özgü bir tanımlama yapmıştır.

Bütün bu tanımlar incelediğinde, stres kavramının ‘zararlı uyaran’, ‘zararlı uyarana karşı tepki’, ‘zararlı uyaranla organizma arasında etkileşim’ biçiminde ele alındığı görülmektedir” (Morgan, 1996:20).

Bu tanımlama ve açıklamalardan sonra genel bir tanımlama yapacak olursak: stresi, kişinin kendisinden, ailesinden, çevresinden ve işinden kaynaklanan, psikolojik ve fiziksel yönden olumlu veya olumsuz sonuçlar doğuran, kişinin kendisini, sosyal ve iş yaşamını doğrudan ya da dolaylı etkileyen her türlü durum şeklinde tanımlayabiliriz.

Bir kavramın anlaşılmasını kolaylaştıran yöntemlerden biri de o kavramın ne olmadığını ortaya konmasıdır. Bu yaklaşımdan hareketle stresin ne olmadığını da değinmek yerinde olacaktır.

\* Stres basit bir endişe değildir. Stres psikolojik alanda kendini gösteren endişeden farklı olarak fiziksel alanda da kendini gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:186; Ertekin, 1993:6).

\* Stres basit bir sinirsel gerilim değildir. Endişe gibi sinirsel gerilim de stresten kaynaklanabilir. Ancak ikisi aynı şey değildir. Bazı insanlar farkında olmadan stresi açığa vururken bazıları bunu saklayabilir (Tokay, 2001:4; Tutar, 2000:206).

\* Stres mutlaka zarar veren, kötü veya sakınılacak bir şey değildir. Stres her zaman olumsuz bir etmen olarak nitelendirilmemelidir. Uygun miktardaki stres bazı durumlarda, özellikle iş ortamlarında bireyin becerisine ve performansına yardımcı olan itici bir güç olarak değerlendirilebilir. Ancak aşırı stresin zararı yararından daha çoktur (Şimşek, 2001b:298; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:186).

Stres kavramı, günümüzde toplumdaki bireylerin öğrenip kullandığı psikolojik kavramlardan biri olup, herkes tarafından bilinmesine karşın çoğu insan tarafından hem yanlış, hem de farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Stres denilince, insanın aklına hemen olumsuz ifade tarzları gelmektedir. Fakat böyle bir düşünce yanlıştır. Çünkü stres içinde bulunulan şartlara göre zararlı veya zararsız olabilir (Güney, 2001:513).

“1974 yılında Selye, belirli ölçüler içinde olumlu ve yararlı olan, uyumun sürdürülmesine yarayan ve «*eustress*» olarak adlandırdığı” (Köknel, ty.:11) yeni bir kavram ortaya atarak yaptığı sınıflandırmada, stresi yararlı (*eustress*) ve zararlı (*distress*) olarak iki guruba ayırmıştır. Çoğu insan stres hakkında konuştuğunda onun zararlı ve hastalık veren yönü üzerinde durur. Gerçekten kontrol edilmediğinde stres insan sağlığı ve mutluluğu için oldukça yıkıcıdır, meslek hayatımızı sekteye uğratar, ilişkileri yıkar, özgüvenimizi zayıflatarak gerçek performansımıza ulaşmamıza engel olur. “Hatta ölüme bile neden olur” (Norfolk, 1989:12). Oysa günlük hayatın bir parçası olan stres kontrol altına alındığında, insanın hayatını dolu yaşamasını sağlayan, kendini iyimser, yaratıcı ve istekli hissettiren, her sabah yüzleşilecek yeni zorluklar ve ulaşılacak yeni amaçların olasılığı ile üretken ve enerjik olarak uyanmasına neden olan, yaratıcı enerji kaynağı olarak yararlı ve gereklidir (Lewis, 1995:15). Zira stres, organizma için uyarıcı bir etkidir. İnsana enerji veren ve değişimlere ve tehlikelere uyum sağlamasını temin eden tek çaredir (Albert, 2003:2).

Tablo 1’de görüldüğü gibi, zararlı stresin işaretleri daha çok fizyolojik olarak görülürken, yararlı stresin işaretleri duygusal ve psikolojik olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 1 : Zararlı ve Yararlı Stresin İşaretleri**

Zararlı Stres İşaretleri	Yararlı Stres İşaretleri
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Uykusuzluk ve diğer uyku rahatsızlıkları</li> <li>* Astım ve diğer solunum yolu problemleri</li> <li>* Deride oluşan lekeler</li> <li>* Mide Bulantısı</li> <li>* Ülser</li> <li>* İnce ve kalın bağırsak spazmı</li> <li>* Baş ağrısı, boyun ağrısı, sırt ağrısı</li> <li>* Ağız veya boğaz kuruması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İş tatmini</li> <li>* İş ve hayata karşı olumlu tutumlar</li> <li>* Başkalarını dinlemeye gönüllü olma</li> <li>* Başkalarının duygularını anlayabilme</li> <li>* Gülümseme</li> <li>* Olayların gülünç yönlerini görme</li> <li>* Bilginin uygulanması</li> <li>* Yaratıcılık</li> <li>* Yüksek verimlilik</li> </ul>

**Kaynak :** Michael W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side Of Organizations**, Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman, Inc., 1998, s.426’dan aktaran Tülay TOKAY, **Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s.3

Yararlı ve zararlı stres arasındaki temel farklılık vücutta meydana getirdiği etkidir. Yararlı yani pozitif stres (terfi etmek gibi) vücutta stres alarmına neden olur. Kalp atışlarının hızlanması ve terleme gibi belirtiler verir. Vücuttaki negatif etkileri ise genellikle geçici ve kısa sürelidir. Zararlı stres ise genelde vücutta uzun süreli kalır ve vücuda zararlı etkileri sürekli olmaktadır. Bununla birlikte stresin zararlı veya yararlı olması kişiden kişiye farklılık gösterebilir. “Aynı haber bazen iyi, bazen de kötü stres yaratabilir. Hamilelik haberi yeni evli bir çift için pozitif, kaçamak bir ilişki içinse negatif stres getirir” (Hürriyet, 26.01.2006).

## 1.2. Stres Kaynakları

Çağlar boyunca değişen koşullara paralel olarak insan üzerinde strese neden olan faktörler de değişmiştir. Stres tarih öncesi devirlerde yırtıcı hayvanlar, salgın hastalıklar ve savaşlarla ilişkili olarak ortaya çıkarken, günümüzde teknolojik, ekonomik ve sosyal konulardaki hızlı değişim ve gelişimlerle bağlantılı olarak kendini göstermektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003:1–2).

Gündelik yaşıntıda karşılaşılan olaylar ve kişiler potansiyel birer stres kaynağıdır. Çoğu zaman nerede, ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı önceden kestirilemez. Stresin doğal yapısında bulunan bu belirsizlik, değişkenlik ve bilinmezlik aynı zamanda tehdidin boyutunu da genişletmektedir (Durna, 2004:192).

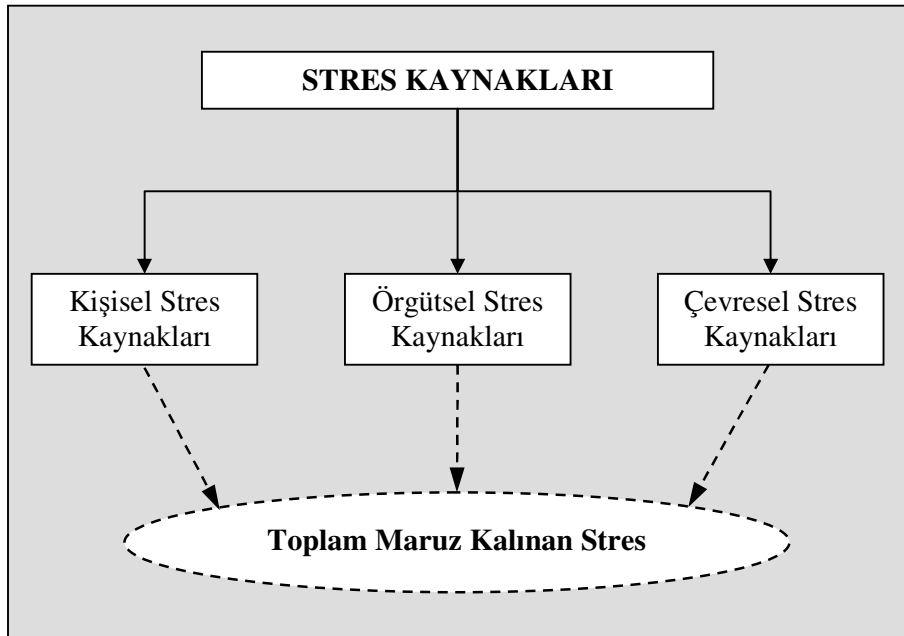
Selye’ye göre organizmalar olumsuz duygusal ve fizyolojik olaylar karşısında ortak bir biyolojik tepki gösterirler. Stresin kendine özgü bir anlatım veya ortaya çıkış biçimi olmasına rağmen, kendine özgü belirli bir nedeni yoktur. Bir dönem strese neden olan bir durum ya da olay başka bir dönemde strese neden olmayabilir (Şanlı, 1993:55). Aynı şekilde stres yaratan faktörler bireyin çalıştığı ortama, aile yapısına, işletmenin kültürüne, bireyin kişiliğine bağlı olarak da değişiklik gösterir. İnsanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olabilir (Özdevecioğlu vd., 2003:131).

Kişinin stres kaynakları birbirinden ayrı düşünülemez. Bütün stres etkenleri bir bütünün parçaları gibi, birbirini tamamlar ve etkiler. Kişi içinde iken dış

koşullardan soyutlanamaz. Örgüt içi ve örgüt dışı çevrede bulunan stres faktörleri, kişiye, örgüte ve çevreye ait değişkenlerin etkileşimi sonucu daha etkili olmaktadır (Keskin, 1997:144).

Tıpkı bir problemi bilmeden o problemin çözümünü bulmanın imkânsız olduğu gibi kaynaklar fark edilemeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmamaktadır (Özdevecioğlu vd., 2003:131).

Stres yaratan faktörleri şekil 1’de görüldüğü gibi bireyin kendisi ile ilgili *kişisel stres kaynakları*, bireyin iş çevresinin yarattığı *örgütsel stres kaynakları* ve bireyin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu *çevresel stres kaynakları* olarak başlıca üç grupta toplayabiliriz (Güçlü, 2001: 96):



**Şekil 1 : Stres Yaratan Faktörler**



### 1.2.1. Kişisel Stres Kaynakları

İnsanların stres kaynakları, çoğu kez onların kişiliklerini ortaya çıkaran huyları, mizaçları, karakterleri ve yetenekleri olabilir. Yani stresin kaynağı bizzat bireyin kendi kişiliği olabilir. Kişileri etkileyen olaylar değil, olaylara verdikleri anlamlardır. İnsanlar nasıl düşünüyorlarsa öyle görürler veya görmek istediklerini görürler. Önemli olan nereye baktığımız değil, ne şekilde baktığımızdır. Çok olumsuz bir durumu, bir fırsata dönüştürecek iyimser bir bakış, kurtarıcı olabilecekken aynı durum karamsar bir bakış nedeniyle, felakete dönüşebilir. Bu nedenle, bireyin kişisel özellikleri, bizzat potansiyel stres kaynağıdır (Tutar, 2000:222).

Kişisel stres kaynaklarını, bireysel ihtiyaçlar, kapasite ve karakter gibi unsurlar oluşturur. Algılama farklılıkları, deneyimler, aile sorunları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eşlerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler kişisel stres yaratan unsurlardır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:277).

Kişisel stres kaynaklarını, biyolojik-bedensel, maddi-parasal, kişisel-duygusal ve yaşam tarzı ve yaş açısından dört kısımda incelemek mümkündür:

#### 1.2.1.1. Biyolojik-Bedensel Faktörler

Biyolojik bedensel faktörler arasında; bireyin yaradılıştan gelen sistem bozukluklarını, iç salgı bezleri veya hormonal denge düzensizliklerini ve kalıtsal hastalıkları sayabiliriz. Bu tip bireylerde yüksek tansiyon ve yüksek kolesterol düzeyine bağlı kalp rahatsızlıklarına rastlamak mümkündür. Bu insanların kalıtsal olarak taşıdıkları bu tür hastalıklar aynı zamanda stresin bir sonucu olarak ta ortaya çıkmaktadır. Bu da doğal olarak stresin neden olduğu pek çok rahatsızlığı zaten taşıyan bireylerin diğerlerine oranla stres ortamından çabuk etkilenmelerine ve stresi daha yoğun yaşamalarına neden olmaktadır (Eren, 2004:294; Tokay, 2001:31).

### **1.2.1.2. Maddi-Parasal Faktörler**

Günümüzde ekonomik durum birçok kişi için önemli bir stres kaynağı olmuştur. Birey ailesini geçindirmek, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmek, için daha fazla çalışmak ve karşısına çıkacak sıkıntıların üstesinden gelmek isteyecektir. Ayrıca, bazı bireyler ekonomik düzey açısından kendilerini kıt kanaat geçindirecek parasal koşullara razı iken, bazı bireylerin maddi ekonomik koşullara verdikleri önem büyüktür. Bu tür insanlar daha lüks ve rahat yaşamı düşlediklerinden daha çok para kazanmak isterler. Daha çok parasal kazanç, daha fazla çalışmayı, bedensel ve zihinsel uğraş vermeyi zorunlu kılar. Bu durumda da birey daha çok gerilim altına girecek ve stres yaşayacaktır (Eren, 2004:294).

Birçok insan da ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ikinci bir iş yapmak veya eşlerden her ikisi de çalışmak zorunda kalmıştır. Bu durum, bireylerin aileye, eğlenceye ve dinlenmeye ayıracakları zamanı oldukça kısaltmakta ve başlı başına stres kaynağı olmaktadır. Bundan başka özellikle çalışan evli kadınlar evde ve işyerinde farklı roller üstlenmek durumunda kalmaktalar ve bunun sonucunda da strese yol açan rol çatışması yaşayabilmektedirler (Durna, 2004:192; Güney, 2001:521).

### **1.2.1.3. Kişisel- Duygusal Faktörler**

Bireyler yalnızca fiziksel görünümleri ile değil tutum ve davranışları itibariyle de birbirinden farklılık gösterirler. Aynı olaya farklı kişiler tarafından farklı tepkiler gösterilmesi, insanların hareketleri, duyguları ve düşünceleri bakımından birbirlerinden farklı olduklarının göstergesidir (Özdevecioğlu, 2002:115).

Kalp damar hastalıklarına yakalanmış kişilerin kişilik özellikleriyle ilgili geniş çapta araştırmalar yapan Friedman ve Rosenman, iki ayrı tipte davranış özelliğini tanımlamışlar ve bu davranış özelliklerini A tipi ve B tipi olmak üzere sınıflandırmışlardır (Arık, 1996:255).

Potansiyel stres kaynaklarının, herkeste aynı derecede etkili olması mümkün değildir. Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresinde olup bitenleri yorumlama şeklini etkiler ve böylece bireyin çeşitli faaliyetlerde gösterdiği

performans değişir. Bazıları diğerlerine nazaran sorunların üstesinden gelmede daha başarılıdırlar. Bazı kişilik özellikleri insanları strese daha duyarlı kılarken bazı kişilik özellikleri ise strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı insanlar yeni ortam ve kişilerden korku ve çekingenlik duyarlar. İşleri zamanında ve eksiksiz biçimde bitirmek isterler. Kolay beğenmezler, mükemmelci olurlar. Sorumluluk ve görev bilinçleri yüksektir. Etraftan gelecek tepki, uyarı ve tehditlere daha duyarlı, hassas ve alıngandırlar. Bu nedenle, olaylar ve insanlardan etkilenip hemen yüksek moral ve coşkuya ya da korkuya kapılarak hareket edebilirler. Bu tip insanlara sempatik sistemi çabuk uyarılabilen ve harekete geçen A tipi kişiler adı verilir (Eren, 2004:294).

A tipi davranış biçimine sahip bireyler agresif, sabırsız ve işe çok fazla yöneliktir. Pek çok güdüye sahiptir ve mümkün olduğu kadar çok kısa sürede ve mümkün olduğu kadar çok fazla başarılı olmak istemektedir. Zaman baskısından hoşlanır ve aceleci tavır takınarak kendini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hisseder. Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan insanlara kızar ve oldukça yoğun çalışır ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi bekler. Kendini çoğu zaman başka insanlara göre daha enerjik hisseder. Beklemeye hiç tahammülü yoktur (Durna, 2004:199). Bu kişilikte olanlar sürekli mücadeleci, başkaları ile yarışma halinde, başarısızlığa tahammül edemeyen, başka insanlarla sürekli çatışan, onlar tarafından kıskanılan ve bu duyguları yoğun biçimde yaşayan sürekli stresli bir yaşam sürerler (Eren, 2004:306).

A tipi kişilik özelliklerine sahip olanlar kendileri, aile bireyleri ve iş arkadaşları için oldukça yüksek bir beklenti düzeyine sahiptirler. Belirledikleri bu seviyenin ideal olduğunu bilmelerine rağmen, bu seviyeye ulaşamamaları durumunda mutsuz olurlar ve bir stres içine girerler. A tipi davranış sergileyenler, hem zamanla, hem yakınlarıyla, hem de kendileriyle rekabet içindedirler ve rekabetten korkmazlar. Bu rekabet duygusu ister istemez bütün yaşamlarını kapsar ve sonuçta yoğun bir stres içine girerler (Güney, 2001:528).

A tipi bireyler için sıralanan özelliklere sahip olmayan kişiler olarak tanımlanan B tipi kişiler ise strese daha dayanıklıdır ve stresin insan vücudunda yaptığı etki ve tahriplerden daha az etkilenirler. B tipi bireyler kendilerini suçlu

hissetmeden rahatlayabilirler ve telaşa kapılmadan çalışabilirler. Zamanın baskısını ve sınırlamasını hissetmez dolayısıyla sabırsızlık göstermezler. Her şeyi olurlarına bırakma eğilimindedirler. Bu bireyler kolay kolay öfkeye kapılmazlar, düşmanca hisler beslemezler. Kendilerini övme, başarılarını gösterme ya da tartışma çabasına girmezler (Zel, 2001:430; Atkinson vd., 1995:594). A tipi ve B tipi kişilik özellikleri tablo 2’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 2 : A tipi ve B Tipi Davranış Özellikleri**

<b>A Tipi Davranış</b>	<b>B Tipi Davranış</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Daima eylem halindedirler.</li> <li>* Hızlı yürürler. Hızlı yerler.</li> <li>* Hızlı konuşurlar, başkalarının da hızlı konuşmasını isterler.</li> <li>* Konuşurken el kol hareketleri yaparlar</li> <li>* Konuşurken nefes alma, dudak ısırma, kafa sallama, yumruk sıkma, masaya vurma gibi davranışlar sergilerler.</li> <li>* Sabırsızdırlar, sırada beklemeye zorlandıklarında ya da çok yavaş hareket ettiğini düşündükleri bir arabanın arkasında giderken gereksiz derecede öfke gösterirler.</li> <li>* Bir anda iki şey düşünür ya da yaparlar.</li> <li>* Boş zamanları pek yoktur.</li> <li>* Sayılara karşı saplantılıdırlar, kendi başarılarını da, başkalarının başarılarını da sayıları temel alarak ölçme eğilimindedirler.</li> <li>* Agresiflerdir</li> <li>* Rekabetçidirler</li> <li>* Sürekli zaman baskısı altındadırlar</li> <li>* Çevreyi veya güzel şeyleri fark edemezler veya ilgi göstermezler.</li> <li>* Her işi kendileri yapmaya çalışırlar.</li> <li>* Daha iyi ya da daha hızlı yapabileceğini düşündüğü şeyleri başkaları yaparken seyredince sabırsızlanırlar.</li> <li>* Hiçbir zaman geç kalmamaya aşırı önem verirler.</li> <li>* Hiçbir şey yapmadan duramazlar.</li> <li>* Çocuklarla oynarken dahi her oyunu kazanmak için oynarlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Zamanla ilgileri pek yoktur, zamanın esiri olmazlar.</li> <li>* Sabırlıdırlar.</li> <li>* Övünmekten hoşlanmazlar.</li> <li>* Oyunları ve sporları kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.</li> <li>* İçleri rahat bir şekilde dinlenirler</li> <li>* Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.</li> <li>* Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.</li> <li>* Karar vermede aceleci değildirler.</li> </ul>

**Kaynak :** LUTHANS, Fred, **Organisational Behavior**, /B., Literatür Yay., İstanbul, 1995, s.304’den aktaran DURNA, U., “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, s.191–206, 2004, s.201 ve ATKINSON, R.L., R.C. ATKINSON ve E.R. HILGARD, **Psikolojiye Giriş II**, Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995, s.594.

A tipi diye bir insan yoktur. A tipi, bir davranış biçimidir ve her insan A tipi veya B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. A tipi davranış ne stres verici bir durum ne de strese karşı verilen bir tepkidir. Yani stresle aynı şey değildir. Yalnız strese yatkın bir kişilik özelliğidir. Hiçbir insan A tipi davranış özelliklerinin tamamına sahip olamaz. B tipi davranış özellikleri gösteren bir insanda da A tipi davranış özelliklerine rastlanabilir (Ulukuş, 2001:62). Çoğumuz A ve B tipi özelliklerin birçoğunu birlikte taşıırken, bunlardan biri daha egemendir. Direnç sınırlarımızın dışına çıkmadığımız sürece A tipi davranış özelliklerimiz nedeniyle fazla zarar görmeyebiliriz (Keskin, 1997:146).

A tipi kişiliğe sahip bireylerin hızlı tempolarından kaynaklanan aşırı öfkeli ve sabırsız olmaları ve bu sebeple karşılarındaki bireylerle çatışma yaşamaları nedeniyle A tipi kişilik özellikleri olumsuz olarak algılanmaktadır. Oysa örgütlerin orta ve alt kademelerinde A tipi kişiliğe sahip bireylerin B tipi kişiliğe sahip bireylere kıyasla daha başarılı oldukları, B tipi kişiliğe sahip bireylerin ise sabırlı ve etraflı düşünmelerinden dolayı üst kademelerde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Zel, 2001:430–431).

Bireyin sahip olduğu kişilik yapısı hakkında bilgi sahibi olması stresle mücadelesini kolaylaştıracaktır. Strese daha yatkın olan A tipi kişilik yapısına sahip bir birey stres kaynakları ve stresle mücadele teknikleri konusunda daha duyarlı olmak zorundadır (Durna, 2004:205).

#### **1.2.1.4. Yaşam Tarzı ve Yaş**

Birey ne kadar doğal yaşam tarzından uzaklaşır ve bir takım saplantılara yönelirse o ölçüde kendisine stres ortamı yaratmış olacaktır. İçki, sigara, uyuşturucu ya da ilaç düşkünlü olma vücut üzerinde anormal uyarıcı etkiler yapmaktadır. Ayrıca, hızlı yaşam tarzı; her gün her gece değişik ortamlarda, değişik kişilerle yaşamının veya kumar gibi heyecansal ve parasal açıdan insanı etkileyecek alışkanlığın bulunması insan vücudundaki stres yükünü artıran, direncini kıran, olumsuz etkiler bırakan bir durumdur.

Bunun dışında monoton bir yaşam tarzından bıkkınlık duyan ve değişiklik arayan insanların da bu arayışta umduklarını bulamamanın verdiği hayal kırıklığı ve bunalım nedeni ile vücut dirençleri zayıflamakta, sağlıklarını yitirmeleri söz konusu olabilmektedir.

Bireyin yaşı da önemli bir stres kaynağı olmaktadır. Kişi yaşlandıkça stresle başa çıkma gücü azalır. Beyni bilgiyi kullanmakta yetersiz kalır ve vücudu da değişimlere cevap verecek kapasitede değildir. Özellikle kadınlarda menopoza, erkeklerde andropoz dönemlerinde veya orta yaş krizlerinde insanlarda hormonal değişikliklerin oluşması ve dengelerin bozulması nedeniyle ruhsal ve duygusal sorun ve hayal kırıklıklarına rastlanabilmektedir (Eren, 2004:295).

### **1.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları**

Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Günümüzde belli bir kurumda çalışan bireyin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek durumunda olması, örgütsel stres kavramını ortaya çıkarır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:272). Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:65).

Örgütlerde stres konusu üzerinde durulurken, strese önce örgüt gerçeği açısından bir çerçeve çizilmesinde yarar vardır. Bu bağlamda her kurumda yapılan işe, kullanılan teknolojiye, çevresel koşullara, bireylerin eğilim ve deneyimlerine, gruplaşmalara, çatışmalara, örgüt iklimine ve diğer etmenlere göre stres kaynakları gelişir. Kısacası bireylerde stres durumlarının oluşumunda iş hayatının önemli oranda etkisi vardır. Ayrıca örgütlerde ortak nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanında, yalnızca o örgüte özgü veya yapılan işten kaynaklanan stres durumlarının da var olduğunu söylemek yanlış olmaz (Göküş, 2004). Kısaca, iş yerindeki şartlar birey tarafından bir tehdit olarak algılanıyorsa, bu şartlar birer stres kaynağıdır (Arsénault ve Dolan 1983:228).

Örgütsel stres kaynaklarını çok çeşitli başlıklar altında incelemek mümkündür. Bu çalışmada konu, çalışma koşulları ve iş güclüğü, işyeri organizasyonunun bozukluğu, örgüt yapısında, rol, görev ve sorumlulukların dağılımındaki bozukluklar, işyeri uzaklığı, ücret yetersizliği, örgütsel çevre ve rekabetin neden olduğu stres, hızlı teknik değişme, terfi etme/edememe, kişinin çalıştığı işin veya yaptığı görevin çok fazla örgüt içi ve dışı ilişkiler gerektirmesi, vardiya çalışması, iletişim sorunları, aşırı iş yükü veya az çalışma başlıkları altında ele alınacaktır.

### **1.2.2.1. Çalışma Koşulları ve İşgüçlüğü**

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:141). Zira yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönünü oluşturur. Aşırı sıcak ya da soğuk, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır (Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:274). Örneğin fiziksel bir stres nedeni olan gürültünün 65 dB'den şiddetli olmasının birey ve toplum sağlığı açısından zararlarının olduğu kabul edilmektedir (Toussaint, 2000:15). Çalışma ortamının istenilen düzeye getirilememesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına ve çalışma ortamından uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kişinin stressiz olması mümkün değildir (Güney, 2001:522).

Ayrıca işyerinin arz ettiği kaza ve hastalık tehlikeleri, mikroplu, aşırı nemli veya zehirleyici ya da boğucu gazlar ile dumanların varlığı veya oluşma tehlikesi de bireyi sürekli harekete geçirerek alarm ve korku içinde yaşamasına neden olur. Çalışılan yerin havalandırması havada asılı halde bulunan genelde zehirli ve tehlikeli partiküller nedeniyle önemlidir. Çoğu zaman çalışma yerlerinin havalandırması yeterli değildir. Çalışılan yere göre değişiklik gösterse de bulunulan yerin havasının her çalışma saati başına asgari on kez tamamen yenilenmesi gereklidir. Pencerelerin kapalı tutulması gerektiği durumlarda iyi bir hava temizleme cihazı bu işlemi gerçekleştirebilir (Toussaint, 2000:15). Bunlar genellikle mavi yakalı çalışanlarda

sorun doğurduğu için mavi yakalı stres yaratıcılar diye adlandırılmaktadır. ABD’nde yapılan araştırmalarda benzer nedenlerle yılda 14.000’in üzerinde endüstri işçisinin öldüğü, 100.000’in üzerinde mavi yakalının da çalışamaz duruma geldiği saptanmıştır (Can, 2005:367).

#### **1.2.2.2. İşyeri Organizasyonunun Bozukluğu**

Çalışma ortamının zihinsel, bedensel ve duygusal yorgunluğa neden olan, ergonomik açıdan elverişsizlik durumu da, örgütte önemli bir stres kaynağıdır (Tutar, 2000:243). İş bölümü ve iş akışı düzensizliklerinin doğurduğu sorunlar sonucunda birey çok ve çeşitli görev yükü altında ezilebilir. İşin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel emek ve çabalar bireyin kapasitesini aşabilir. İşin kalitesi bozulabilir, iş zamanında bitirilemez, iş hatalı ve eksik yapılabilir. Bütün bunlar işgören ve yönetici üzerinde önemli ve normal boyutları aşan stres ve gerilimlere neden olabilir (Eren, 2004:295).

#### **1.2.2.3. Örgüt Yapısında Rol, Görev ve Sorumlulukların Dağılımındaki Bozukluklar**

Rol, insanın içinde bulunduğu duruma göre yapması gerekli tüm davranışları içeren bir kavram olup, grup ve toplum içinde belirli bir durumu, işlevi, konumu olan insandan başkalarının beklediği davranışların tümünü kapsamaktadır. Rolün, karmaşık olması ya da insanın grup ve toplum içindeki rolünden başkalarının beklediği davranışların çok olması bireyde stres yaratır (Morgan, 1996:72).

Stres etmeni olarak bireyin rolü ile ilgili rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere iki nokta dikkati çekmektedir. Çalışan bir kişinin işini yaparken neleri yapması gerektiği ile başkalarının kendisinden beklentilerinin neler olduğu pek belli değilse, iş tanımları ve örgütlenmesi net değilse rol belirsizliği söz konusudur. Bu durumdaki bir kişi neyi nasıl yapacağından pek emin değildir. Bu hal özellikle yeni işe alınanların karşılaştıkları bir durumdur ve bu tür personelin rolü henüz pek açık olarak saptanmamıştır (Ertekin, 1993:78).

Rol çatışması ise, bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi,



bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda ortaya çıkmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:274). Kısaca bireyler rolleri hakkında yetersiz bilgi sahibi oldukları zaman, rol belirsizliği yaşarlarken, aynı zamanda ortaya çıkan iki ya da daha fazla olayın baskısı olarak rol çatışmasıyla karşılaşabilirler. “Kişinin yapması gereken rolünün açık bir şekilde tanımlanmamış olması, rolün doğru kişiye ya da kişinin doğru role verilmemiş olması, üst ile ast arasında rolle ilgili beklenti ve ihtiyaçlar noktasında bir anlayış birliğinin oluşmaması rol belirsizlik ve çatışmalarına neden olur (Durna, 2004:193).” Sonuçta bireyin rolündeki etkinliği düşer, bireyin rolü verenlere güveni azalır, birey için işinin çekiciliği azalır ve stres ortaya çıkar (Şimşek vd., 2003:261).

Rol sorunları örgüt çalışanlarını strese sokarak onları sağlıksız, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirirken, örgütleri sağlıksız, güçsüz, tükenmiş ve isteksiz bir ordu ile çalışmak zorunda bırakır (Bumin ve Şengül, 2000:571).

Örgütsel stresi en fazla artıran hususlardan biri de organizasyon içindeki düşük moral düzeyi ve iklimidir. Örneğin; iş birliği, yardımlaşma, anlayış, güven ve açıklık temeline dayanan bir örgütsel kültür, stresi azaltıcı bir etki yaparken, iş yerinde işle ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı, yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç mücadelesinin hâkim olduğu örgüt içi durumlar önemli birer stres kaynağı olacaktır (Durna, 2004:197).

#### **1.2.2.4. İşyeri Uzaklığı**

Büyük kentlerde yaşayan insanlar, sabah işyerine gitme, akşamları da eve dönme telaşı ve korkusu içinde yaşamaktadırlar. Ekonomik kaygılar nedeniyle şehir merkezinde çalışırken o şehrin banliyölerinde oturmak zorunda kalan bireyler, işyerine zamanında varabilmek için oldukça önceden yola çıkmak ve uzun ve zahmetli bir yolculuğa katlanmak zorundadırlar. Bu durum işyerinde ve normal yaşamlarında hem çalışanların hem de yöneticilerin başarılarını olumsuz etkileyen stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2004:296).

Gerçekten kent yaşamında evden işe, işten eve gidiş-geliş kadar kişiyi yıpratıcı bir başka gerilim kaynağı daha yoktur. Zira yapılan bir araştırma yöneticilerin en çok gerilimi acil iş sorunları karşısında değil, işten eve geliş-gidişleri esnasında yaşadıklarını ortaya koymuştur (Ertekin, 1993:57).

#### **1.2.2.5. Ücret Yetersizliği**

Ücret işgörenler için örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır. Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin beklenenden az olması, yetersiz zamlar ya da ikramiyeler, işgörenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve yeterli konfora sahip bir evde oturtamayacağı kısaca, parasal yükümlülüklerini tam olarak ve zamanında yerine getiremeyeceği anlamına gelir. Bu durum bireyin kendisine ve ailesine gerekli olan asgari şartları sağlayabilmesi için, ek iş aramasına, özellikle geceleri ya da en azından tatil günleri ek işlerde çalışma mecburiyetinde kalmalarına neden olmaktadır. Bunun doğal sonucu aşırı yorgunluk ve buna bağlı gelişen strestir (Güney, 2001:521).

#### **1.2.2.6. Örgütsel Çevre ve Rekabetin Neden Olduğu Stres**

Dünyanın tek pazar haline gelmesi, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği güçlü ve acımasız rekabet gün geçtikçe ağırlaştırmakta, belirsizlikleri arttırmakta, yöneticilerin başarı şanslarını zorlayarak stres oluşturmaktadır. Özellikle bazı endüstriler daha rekabetçi, daha yenilikçi ve dünyanın değişik ülkelerinden gelen küresel rekabete daha açık bulunmaktadır. Bu işletmelerin başta tepe yöneticileri olmak üzere tüm çalışanları aşırı rekabet ve belirsizlik ortamının doğurduğu stresi yaşamak zorundadırlar (Eren, 2004:297).

#### **1.2.2.7. Hızlı Teknik Değişme**

Her gün değişen ve gelişen teknolojik olanaklar insanın günlük yaşamına kolaylık ve rahatlık getirmiş, buna karşılık insanın girişimciliğini, özgürlüğünü, yaratıcılığını alıp götürmüş, onu teknolojik sistemin bir parçası durumuna düşürmüştür. Makineler insanın iş verimini ve üretimini artırırken insanı ürettiği

nesnelere ve topluma yabancılaştırmıştır. Sanayide kullanılan araç ve gereçler çalışmayı kolaylaştırmış, verimi yükseltmiş, karşılığında meslek hastalıklarını ve iş kazalarını artırmıştır. Teknolojik gelişmenin ürünü olan araçlar, gereçler, taşıtlar mesafeleri kısaltmış, hızı artırmış ama bu yüzden insanların ailelerinden, çevrelerinden uzaklaşmalarına, zamanla yarışmalarına neden olmuştur (Köknel, 1998:250). Doğaldır ki, bütün bunlar bireyler üzerindeki baskı ve gerilimi artırmaktadır.

Öte yandan teknolojik değişimler işletmelerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu durum işletmede alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle çalışanlarda işle ilgili yetersizlik doğuracak, bireyin gündelik faaliyetlerinde öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Sonuçta teknolojik yeniliğe açık sektörlerin yöneticileri ve tüm çalışanları ağır bir başarısızlık riski ve korkusu altında çalışmak zorunda kalacaklardır (Ulukuş, 2001:54).

#### **1.2.2.8. Terfi Etme/Edememe**

Doğuşundan itibaren sürekli gelişme içgüdüsüne sahip olan birey gelişmesine mani olan herhangi bir engelle karşılaştığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Her insan çalıştığı organizasyonda kendini geliştirdikçe daha üst sorumluluklar getiren mevkilere yükselmeyi örgüt içindeki değerini, ününü, prestijini ve dolayısıyla da kazancını artırmak ister ve bu amacını gerçekleştirebilmek için daha çok çaba harcar. Bu durum bireyin ister istemez kendisini baskı altında hissetmesine neden olur (Eren, 2004:297–298).

Terfi eden biri için meslekte yükselme, ilk başta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödül olarak görülürken, iş statüsündeki değişme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirdiğinden kişide bu yeni duruma uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Ayrıca, yükselme imkânının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi personeli yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Güney, 2001:521).

Öte yandan meslekte yeterince ilerleyememe, kişinin yetenek ve niteliklerinin değerlendirilmemesi, yetki ve sorumluluk verilmemesi anlamına gelebilir. Bu durumda kişi kendisini değersiz hissedecek, kapasitesinin altında bir performans sergileyecek ve kendini geliştirmeyecektir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Ayrıca kişinin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması da kişilerde stres yaratmaktadır (Durna, 2004:194).

#### **1.2.2.9. Kişinin Çalıştığı İşin veya Yaptığı Görevin Çok Fazla Örgüt İçi ve Dışı İlişkiler Gerektirmesi**

İş hayatında örgüt içinde ve dışında insanlarla ve çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunulması zorunludur. Örgütün gelişimi için kurulan her ilişkide çalışanlar örgüt lehine sonuçlar elde etmek durumundadırlar. Kişilik nitelikleri itibariyle pasif, yalnız başına çalışmaktan hoşlanan, içe dönük ve sosyal yönü zayıf olan kimseler, örgütsel ilişkiler bakımından fazla başarılı olamadıklarından başkaları ile temas etmekten çekinirler, endişe ve korkuya kapılarak strese girebilirler (Tokay, 2001:23).

#### **1.2.2.10. Vardiya Çalışması**

Vardiyalı çalışma iş yaşamının birçok alanında görülen ve vazgeçilmesi düşünülemeyecek olan bir çalışma düzenidir. Ancak bu düzenin hem insanın biyolojik ritmi ile çeliştiği hem de aile ve sosyal yaşamı olumsuz bir biçimde etkilediği bilinmektedir (Ertekin, 1993:55).

Sabah kahvaltısının belli saatte yapılması, öğlen ve akşam yemekleri belli saatlerde yenmesi belli saatlerde uyunması, devlet bürokrasisinin belli saatlerinin olması örneklerinde olduğu gibi toplumsal yaşantının bireysel yaşamı koşullandıran bir zamansal düzeni vardır. Öte yandan organizmanın da *biyolojik saat* olarak adlandırılan bir zamansal düzeni vardır: Tüm biyolojik işlevlerimiz günün belli saatlerinde başlar, biter, yoğunlaşır ya da hafifler.

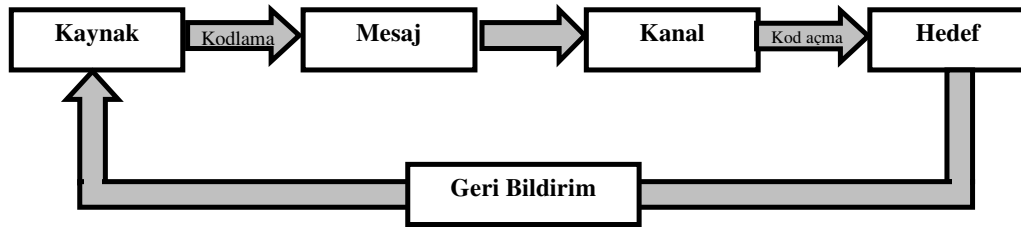
Normal çalışma yaşamı (gündüz çalışması) her iki zamansal düzenle yani hem toplumsal saat düzeniyle hem de biyolojik saat düzeniyle uyum içindeyken normal olmayan çalışma yaşamı olarak nitelendirebileceğimiz vardiyalı çalışma yaşamı her iki zaman düzeniyle de çelişir. Biyolojik saat düzeniyle olan çelişkiler, vardiyalı çalışanın fizyolojik sağlığını etkilerken, toplumsal saat düzeniyle yaşanan çelişkiler psiko-sosyal sorunlara yol açarak bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır. Çoklu vardiya düzeni ile ilgili yapılan bir çalışma, çoklu vardiya çalışmasının meydana getirdiği sorunlar ile stresin belirtilerinin neredeyse birebir örtüştüğünü ortaya koymuştur (İncir, 1998:7).

#### 1.2.2.11. İletişim Sorunları

İçinde iletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiçbir sosyal yapı ve iş düşünülemez. Çünkü çağımızın hızla değişen koşullarında yaşamlarını devam ettirmek için çabalayan kişi ve örgütler kendilerini çevreleyen ortam ve koşullar hakkında daha fazla bilgi arayışı içine girmişlerdir (Berber, 2001:138).

Belli bir topluluk içinde yaşayan ve bu topluluktaki diğer canlılarla ilişki içinde bulunan bütün canlılar iletişim kurmak zorundadırlar. Üstelik “içeriği ne olursa olsun, bir sorunu çözmek için insanların düşünce alışverişinde bulunmaları, bir başka deyişle iletişim kurmaları gerekir” (Cüceloğlu, 2000:12).

Basit anlamıyla iletişim, simgeler aracılığıyla duyguların düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılması sürecidir (Gökçe, 2001:57). Bu süreç şekil 2’de görülmektedir.



**Şekil 2 : İletişim Süreci**

**Kaynak:** ŞİMŞEK, M.Ş., T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, 2003, s.118.

Bireyler arasındaki anlayış, yorumlayış ve duyuş farklılıkları gibi çeşitli nedenlerle bu sürecin unsurlarından birinde meydana gelecek kopma veya aksama iletişimin yetersiz ve zayıf olmasına neden olacaktır (Cüceloğlu, 2000:92). Bu durum yapılacak bir faaliyetin veya iletilecek bir mesajın bireyler arasında (Kaynak-Hedef) aktarımı sırasında bilgi kayıpları veya bilgi değişimlerinin meydana gelmesine, süreç sonucunda farklı sonuçlar veya çıktılar elde edilmesine neden olmakta ve stres yaratmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:67).

#### **1.2.2.12. Aşırı İş Yükü veya Az Çalışma**

Stres oluşturan örgütsel etkenlerden en önemlisi ve en çok karşılaşılanı aşırı iş yüklemesidir. Aşırı iş yükü çok sayıda işin yapılması ya da işin çok kısa sürede bitirilmesinin istenmesi şeklinde sayısal olabileceği gibi, işin zor olması veya kişinin yetenek ve becerilerinin ötesinde iş istenmesi şeklinde niteliksel de olabilir (Durna, 2004:193). Her iki durumda da aşırı çalışma sonucunda bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması, bireyin strese girmesi kaçınılmazdır.

Bu durumun tersi düşük iş yüklemesi veya az çalışma da can sıkıntısına ve ilgisizliğe yol açacağından strese neden olabilir. Çünkü birey örgüte yararlı olamadığını düşünebilir. Genelde özel sektör çalışanları yoğun bir iş baskısı altındayken birçok iş yerinde çalışanlar iradeleri dışında fazla mesaiye zorlanmakta ve kişiler çalışan birer makineye dönmektedirler (Teksin, 2000:53).

#### **1.2.3. Çevresel Stres Kaynakları**

İnsanlar çevrelerinde yaşadıklarına, çok güçlü duygusal tepkiler gösterirler (Tutar, 2000:219). “Bireylerin yaşadıkları çevresel koşullar, kişiliklerinin bir parçasını teşkil etmektedir. Doğuştan getirilen bazı özellikler elbette değiştirilemez ya da değişmez. Ancak, çevresel koşullar değiştikçe insanların davranışları değişir ve kişiliklerinde görülür ya da görülmez bir takım değişimler ortaya çıkarabilir” (Özdevecioğlu, 2002:115).

Bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili stres kaynakları, iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır. Orta yaş bunalımı, çeşitli ailevi sorunlar, ekonomik krizler, politik

hayatın belirsizliği, sosyal ve kültürel değişimler, ulaşım sorunları vs. gibi faktörler genel çevreyle ilgili önemli stres faktörleridir (Ulukuş, 2001:52). Bunları aşağıdaki gibi gruplandırarak inceleyebiliriz:

#### **1.2.3.1. Ülke ve Dünya Ekonomisinin Gidişatı ve Belirsizlikler**

Ülke ve dünya ekonomisinin gidişatı doğrudan doğruya birey üzerinde stres yarattığı gibi, bireyin içinde çalıştığı ve yaşamını kazandığı işletme organizasyonu üzerinde etkiler yaparak birey üzerinde de dolaylı strese neden olabilir. Yaşanan krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi bireyin yaşamını sürdürmesini zora sokan ekonomik belirsizlikler insanlar üzerinde baskı yaratabilir. İnsanları korkutur, yıldırır. İnsanların tüm yaşamını, uyumunu alt üst eder. Bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olur (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:276; Can, 2005:367; Eren, 2004:299; Morgan, 1996:25).

#### **1.2.3.2. Politik Hayatın Belirsizlikleri**

Özellikle yerleşmiş bir demokrasisi ve hukukun tam manada üstün olmadığı toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir (Ulukuş, 2001:53). Politik belirsizlikler her ne kadar durağan politik sisteme sahip ülkelerde fazla görülmezse de iktidar değişmelerinin her yerde güvensizlik ve dolayısıyla stres doğurması kaçınılmazdır (Can, 2005:367).

Bir ülkedeki politik istikrarsızlıklar, siyasi iktidarların ve hükümetlerin sık sık değişmesi ve bunun doğurduğu belirsizlikler, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi, demokrasiye karşı yapılan müdahale ve darbeler, ekonomik ve sosyal hayatı belirsiz, dengesiz ve kararsız biçime sokmakta, gerekli kanunların çıkmasını engellemekte, insanların demokrasiye inançlarının kaybolmasına, korku ve tedirginlik içinde yarın endişesi ile günlerini geçirmelerine sebep olabilmektedir. Siyasi istikrarsızlık ülke ekonomisini ve ekonomi politikasını olumsuz etkileyerek, iş hayatında yatırımların durmasına, vergi gelirlerinin azalmasına yüksek enflasyon, yüksek faiz ve işsizliğe neden olarak bireylerin yarından endişe ve korku duyup stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır (Eren, 2004:300).

### 1.2.3.3. Çevre ve Ulaşım Sorunları

İnsanları strese sokan ve iş yaşamlarının tehlikeye girmesine neden olan olgulardan biri de çalışılan kentin çevre ve ulaşım sorunlarıdır. Büyük şehirlerde –hatta kırsal kesimlerde– yaşayan nüfusun iyice arması ve sanayileşme, genel olarak çevre kirliliği olarak adlandırılan, hava kirliliği, su kirliliği, toprağın kirlenmesi, çöp ve atıkların toplanmaması gibi sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu durum bireyin içinde bulunduğu ve hayatını sürdürdüğü ortamı hem biyolojik olarak hem de sosyo-psikolojik olarak tehlikeye sokmaktadır. Çeşitli solunum hastalıkları, zehirlenmeler, vücut direncinin azalması, yeni viral hastalıkların ortaya çıkması, çevre bozulması ve kirlenmenin bir sonucudur. Bu da insanları hem birey olarak hem de toplum olarak riske sokmakta iş yaşamından bezdirmekte ve verimliliklerinin düşmesine dolayısıyla stres yaşamalarına neden olmaktadır.

İnsanları strese sokan ikinci husus, çalışılan kentin ulaşım sorunlarıdır. Özellikle büyük şehirlerde ulaşım tam bir karmaşa haline gelmiş durumdadır. İşe gidiş-geliş saatleri esnasında iş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik sıkışıklığı ve bunu doğurduğu her an bir kaza olması endişesi, iş yerinin servis aracının olmaması veya her semtte olmaması insanların evden işyerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine eve dönüşlerinde de zaten yorgun olan bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum insanları sosyal hayattan tamamen koparmakta, kısaca strese neden olmaktadır (Eren, 2004:300–301).

### 1.2.3.4. Teknolojik Değişme ve Belirsizlikler

Günümüzde işletmeler, sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Karmaşıklık, hız, değişkenlik ve belirsizlik, günümüz çalışma hayatının sürekli karşı karşıya kaldığı olgulardır. Değişen bu olgular ile sadece iş dünyası değil, toplumun tüm kesimleri yüzleşmektedir (Erkut vd., 2001:13).

Çalışan bireylerin üzerinde strese neden olan diğer bir faktör de teknolojik değişme ve belirsizliklerdir. Yeni teknolojilerin üretim faaliyetlerinde kullanım



alanları bulması ve hızla yaygınlaşması, örgüt içinde esneklik ihtiyacının ve çalışanlardan beklentilerin artmasına neden olmaktadır (Tutar, 2000:26). Teknolojik değişimlerin avantajlarının yanında, bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiğini kabul etmek gerekir. İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Gelişen teknoloji karşısında yeni ekipmanı ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde bir tür tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum sadece alt kademelerde çalışanları değil, aynı zamanda, yetenekli üst ve orta düzey yöneticileri de baskı ve gerilim altına sokmaktadır (Tutar, 2000:27).

Bundan başka işyeri sahipleri eğer teknolojiyi yakından takip edip gerekli değişimleri zamanında yapamazlarsa hem üretim verimliliği düşmekte hem de ürünlerinin kalitesi yetersiz kalmaktadır. Bu durum işletmenin rekabet avantajını kaybederek kapanması ve çalışanların işini kaybetmesi riskini beraberinde getirmekte ve strese neden olmaktadır. Diğer taraftan işletmede yeni teknolojik değişimlerin (bilgisayarlar, robotlar ve otomasyon sistemleri, vs.), işletmelerde çalışan iş gücünü gereksiz kılmaya başlaması, makinelerin ve robotların insanların yerini almaya başlayacağı düşüncesi de çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:276–277; Can, 2005:367)

#### **1.2.3.5. Sosyal ve Kültürel Değişmeler**

Kültürler ait oldukları toplumların kurallarına, kurumlarına, süreçlerine, ilişkilerine ve dolayısıyla yapılarına belli bir biçim kazandırır. Maddi ve manevi yönleri olan kültüre anlam kazandıran teknolojik, sosyolojik, ideolojik, duygusal veya estetik unsurlardır. Bu unsurlarda önemli değişimler, ancak harp ve büyük kaos dönemleri gibi çok sık rastlanmayan durumların sonucunda ortaya çıkar (Tutar, 2000:28). Ancak günümüzde hızla küreselleşen dünya uluslarının kendilerine has sosyal özellikleri, örf ve adetleri, kültürleri, değerleri, inançları, meslekleri değiştirmesi veya bütünüyle ortadan kaldırarak süregelen bazı alışkanlık ve gelenekleri yok etmesi söz konusudur (Eren, 2004:302). Bu değişimin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç, dengesizlik ve kararsızlıktır (Tutar, 2000:29).

Araştırmalar, insanların yavaş olan sosyal ve kültürel değişmelere uyum sağladığını, ancak hızlı gelişme ve değişmelerde çatışma yaşadığını göstermiştir. Hızlı değişimde insan içinde bulunduğu toplum kesiminde, ekonomik ve toplumsal durumunu, rolünü, yerini ilkelerini, inançlarını, ideallerini, amaç ve beklentilerini yitirir (Morgan, 1996:75).

### **1.3. Strese Verilen Tepkiler**

Bireyler, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilinçli eylemlerde bulunurlar. Gerginlik yaratan şartlarla karşılaştığımızda bedenimiz belirli tepkilerle bu duruma uymaya çalışır. Homeostatik sınırlar içinde biyolojik denge durumundaki insan varlığı iç ya da dış çevreden gelen bir stres uyandırıcının etkisiyle karşılaştığında fizyolojik veya psikolojik nitelikte bir savunmaya geçerek tepkiler verir (Şanlı, 1993:54).

Stres tepkisi kısa ömürlüdür. Organizmaya acil olarak ihtiyaç duyduğu enerjiyi sağlar. Eğer birbirini izleyen iki stresli olay arasında insanın kendini yenileyebileceği kadar zaman varsa, her şey yolundadır. Ancak günümüzde yaşam temposunun durmadan artması ve stres yaratan olayların birbirini izlemesi bizde sürekli büyüyen bir uyarılma ve canlılık durumu yaratır. Bu durum bireyin psikolojik açıdan huzursuz olmasına, daha sinirli ve kolay hata yapan biri olmasına neden olabilir (Makin ve Lindley, 1995:14). İnanışlara, alışkanlıklara, kişiliklere ve vücut yapılarına göre bireysel ve değişken olan stres durumlarına verilen şahsi tepkilerin mümkün olduğu kadar erken ortaya çıkarılması gerekir. Eğer stres tepkisi çok uzun bir süre yükselme eğiliminde olursa, bu durum çeşitli fiziksel zararlara da neden olabilir (Toussaint, 2000:13).

Stresin bireyde yarattığı tepkiler spesifik olmayan tepki, genel uyum sendromu ve savaş veya kaç tepkisi olarak üç başlık altında incelenebilir.

#### **1.3.1. Spesifik Olmayan Tepki**

Bedensel açıdan organizmada belirli bir uyarana karşı spesifik olmayan bir tepki zinciri faaliyete geçerken, psikolojik olarak olayın stres verici bir nitelik

kazanması spesifik faktörlere bağlıdır. Aynı çevre faktörleri bütün insanlar tarafından aynı biçimde yorumlanmaz. Bazıları için stres verici olan bir durum bir başkası için stres verici olmayabilir. Kısaca kimi zaman strese verilen tepkinin her hangi bir özelliği yoktur. Aynı kişi bile değişik zaman ve durumlarda ortaya çıkan benzer stres verici olaylara değişik tepkiler verebilmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004:29).

### 1.3.2. Savaş veya Kaç Tepkisi

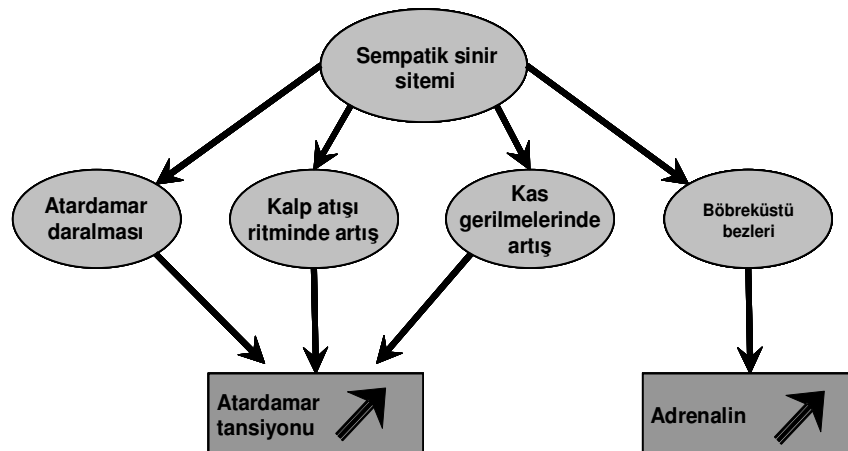
Stresin, organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan durum olduğunu belirtmiştik. Bu tehdit ve zorlamalara vücudun ve zihnin gösterdiği bir tepki olması dolayısıyla yaşayan her insanda stresin doğal olarak bulunduğunu ve bu nedenle ilk insanla birlikte ortaya çıktığını kabul etmek yanlış olmaz. Bir sonraki yiyeceğini nereden bulacağını veya bir başka canlıya yem olup olmayacağını sürekli düşünmek zorunda olan ilkel insanın hayatını tehdit eden böyle bir durum karşısında iki seçeneği vardır; ya hayatını korumak için savaşacaktır ya da alt edemeyeceği bir güç karşısında kaçacaktır. Hayatı koruma içgüdüğü, her iki durumda da, insan vücudunu karşılaşılan problemle mücadele etmeye ve üstesinden gelmeye hazırlamak için organizmada hem bedensel hem de psikolojik bir takım değişiklikler yapmaktadır. Bir tehlikeyle karşı karşıya kalan canlı, bu tehlikeyle başa çıkacağına inandığında savaşmaya; başa çıkamayacağına inandığında ise kaçmaya hazırlanır (Ulukuş, 2001:46).

Organizma, savaşmaya karar verirse, potansiyel bir tehlikede hayatta kalmak amacına yönelik olarak tüm sistemlerini alarma geçirerek maksimum hareketliliğe çıkaracak bir dizi faaliyette bulunur (Biçer, 1998:101). Bu faaliyetler ve anlamları şunlardır (Baltaş, 2004:137; Markham, 1998:12; Morgan, 1996:101–102):

- Depolanmış yağ ve şeker kana karışır (*mücadeleye gerekli enerji için hammadde sağlanır*).
- Solunum sayısı artar (*bedene daha fazla oksijen sağlanır*).
- Kanda alyuvarlar artar (*beyne ve kaslara daha fazla oksijen taşınır*).
- Kalp vurum sayısı artar ve kan basıncı yükselir (*başta merkezi sistem olmak üzere bedenin gerekli bölgelerine gerekli kan takviyesi yapılır*).

- Kan pıhtılaşma mekanizması harekete geçer (*savaş sırasındaki olası yaralanmalarda kan kaybını azaltmak için organizma önceden koruma altına alınır*).
- Kas gerilimi artar (*kuvvet gerektiren işlere hazırlık yapılır*).
- Terleme başlar (*vücudun soğutma sistemi devreye girer*).
- Sindirim yavaşlar veya durur (*iç organlardaki kan, kas ve beyne geçer, bağırsak ve mesane adaleleri gevşer*).
- Göz bebekleri büyür (*daha fazla ışık alınarak algıyı güçlendirmeye, zararlı etkenin daha iyi tanınmasına yardımcı olur*).
- Bütün duyular artar (*dış ortamdan daha çok haberdar olunması sağlanır*).
- Hipofiz bezi uyarılır (*iç salgı sisteminin etkinliği artar böbreküstü bezinden adrenalin-nonadrenalin salgılanır*).

Görüldüğü gibi savaşma kararı alındığında önce bilinç durumundaki haberdarlık ve uyanıklık artar. Durumluk kaygı düzeyi yükselir. Şekil 3'te görüldüğü gibi sempatik sinir sisteminin çalışması etkinlik kazanır. Bu değişimler, doğrudan doğruya ve dolaylı olarak kandaki adrenalin düzeyini yükseltir. Sonuçta ortaya çıkan belirtiler de organizmayı savaşa hazırlar (Morgan, 1996:101–102; Erkuş, ty.:189).



**Şekil 3 : Stres ve Sempatik Sinir Sistemi**

**Kaynak:** TOUSSAINT, M., “Démasquez Votre Stress Mieux Vaut Prévenir Que Guérir”, **Les Cahiers De L'ADF**, No:7, s.12–17, 1<sup>er</sup> trimestre 2000, s.15'den uyarlanmıştır.

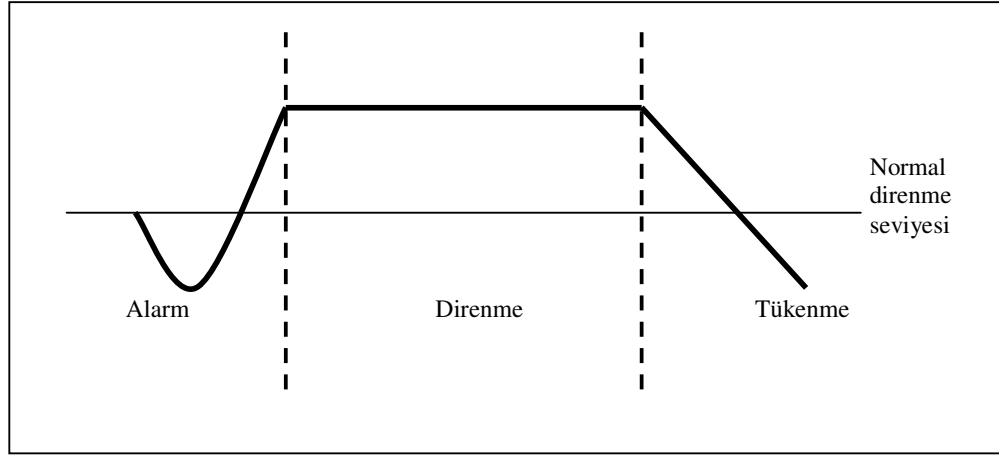
Bu tepkileri harekete geçiren algılamada bir yanlışlık yoksa bütün bunların hepsi yararlıdır (James ve Edden, 2001:60). İlk insandan günümüze doğru ilerledikçe, karşılaşılan tehditlerin değiştiği, çeşitlendiği ve arttığı görülür. Bugün artık vahşi bir hayvana yem olma ihtimalinden ziyade kurallara uymayan bir sürücünün trafikte aniden yolu kapatarak tehdit etmesi gibi durumlar modern insanda savaş veya kaç tepkisinin ortaya çıkmasına, yani adrenalin seviyesinin yükselmesine, kan basıncının artmasına ve kasların gerilmesine, kısaca strese sebep olmaktadır (Birkök, 2000). Diğer bir deyişle, bir zamanlar hayat kurtarıcı bir tepki olan stres, günümüzde en iyi durumda rahatsızlık, en kötü durumda ise potansiyel bir yaşam tehdidi haline gelmektedir (James ve Edden, 2001:60).

### **1.3.3. Genel Uyum Sendromu**

Her an dış ve iç ortamdan aldığı uyarıcı mesajlar insanın denge durumunu değiştirir. Organizma bozulan dengesini eski durumuna getirmek, uyumu sürdürmek için çaba harcar. Harcanan çaba yetersiz kalırsa uyum bozulur. Uyumu bozan etkenler organizmayı zor durumda bırakır. Organizmaya taşıyabileceğinden fazlasını yükler. Bu durumda kalan organizma da, fazla eşya konmuş bir odanın tahta döşemesi gibi esner, gerilir, gıcırda, her an çökecek gibi olur. Aşırı yüklenmiş bir kamyon gibi, hafif bir yokuşta durup kalır (Morgan, 1996:13).

İnsan ortaya çıkan değişikliklere uyum sağladığı sürece dengesini, düzenini, mutluluğunu, sağlığını korur, bu denge ve düzeni sağlayabilmek için bilinçli veya bilinçsiz çaba harcar. Kimi kez çabasında başarılı olur, eski denge ve düzenine döner, uyumunu sürdürür (Morgan, 1996:16).

Hans Selye'ye göre vücudun strese verdiği tepkiler belirli bir zaman içinde gerçekleşir. "Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome-GAS)" olarak ifade edilen bu biyolojik model şekil 4'te gösterilen birbirinden ayrı fakat birbirini izleyen üç aşamadan meydana gelir (Keskin, 1997:142). Çeşitli stres uyandırıcıların saldırılarına karşı hayatımızın idamesini sağlayan bir mekanizma olduğu düşünülen Genel Uyum Sendromu, kaynakları ve biçimi ne olursa olsun bütün stres yapıcı etkenlere karşı organizmanın yaptığı uyum reaksiyonlarının niteliklerini ifade eder (Arık, 1996:242).



**Şekil 4 : Genel Uyum Sendromu**

**Kaynak :** KESKİN, G., “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, s.143

#### **1.3.3.1. Alarm Reaksiyonu**

Alarm, canlının stres olarak algıladığı bir dış uyarıcıyla ilk kez karşılaştığında organizmanın içine girdiği durumdur. “Bu aşamada vücudun strese ani tepkisi söz konusudur” (Tokay, 2001:5). Örneğin, bir deniz yolculuğu esnasında gece karanlığında denize düşen birinin organizması, anında ihtiyacı olan duruma adapte olmak için harekete geçerek yüzmeye çalışır, bağırır, yönünü bulmaya çalışır, tutunacak bir dal arar (www.boulimie.com). Bu esnada “otonom sinir sisteminin sempatik kısmı, bedeni stres yaratıcı olaya karşı savaşmak veya kaçmak için hazırlar” (Erkuş, ty.:189). Organizma bu dönemde şoka ve kontrşoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ile kan basıncı düşer. Kalp duracakmış gibi olur ve insanın eli ayağı çözülür. Peşinden gelen kontrşok döneminde, tablo 3’de görüldüğü üzere organizma stres yaratan durumla baş edebilmek için genel bir canlanma haline girer. Normalin üstünde enerji ve güç isteyen işleri yapabilmek için, adrenalin salgılanarak kana karışmaya başlar. Kalp atışları ve solunum hızlanır (Baltaş ve Baltaş, 2004:26).

**Tablo 3 : Alarm Tepkisi**

ORGAN	TEPKİ
<b>Deri</b>	Kan yaşamsal organlara hücum ettiği için soluklaşır.
<b>Kaslar</b>	Harekete hazır bir biçimde gergin
<b>Karaciğer</b>	Glikojen “ <i>kısa süreli</i> ” enerji sağlayabilmek için kan şekerine dönüştürülür. (“ <i>uzun süreli</i> ” enerji için kolesterol düzeyinde artış.)
<b>Sindirim</b>	Kan başka yerlere dağıldığı için çalışmayı bırakır. (Bunun sonucu olarak mideye fazla sıvı girişini önlemek üzere ağız kurur.)
<b>Kalp</b>	Daha hızlı atmaya başlar. Şeker (enerji için) ve hormonlar (adrenalin gibi) taşıyan kanı gövdenin çeşitli bölgelerine gönderir.
<b>Kan</b>	Daha çok oksijen taşıyabilmek, enfeksiyonla mücadele edebilmek ve kanamayı önleyebilmek için koyulaşır.
<b>Ter Bezleri</b>	Fazla ısınan kasları soğutabilmek için harekete geçer.
<b>Mesane ve Rektum</b>	Aşırı bir yüklenme olması olasılığına karşı kaslar gevşer.
<b>Ciğerler</b>	Hava geçitleri şişer ve solunum artan kan dolaşımını besleyebilmek için daha çok oksijen sağlamak üzere hızlanır.

**Kaynak :** MAKİN, P.E. ve P. A. LİNDLEY, **Pozitif Stres Yönetimi**, Çev. Aysun Arslan, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti. Yayınları, İstanbul, 1995, s.90’dan uyarlanmıştır.

Birkaç dakikadan birkaç saate kadar sürebilecek olan alarm reaksiyonu esnasında stres yaratan durum ortadan kalkarsa organizma normale döner. Eğer strese neden olan durum devam ediyorsa direnç dönemine girilir (Arık, 1996:242)

### 1.3.3.2. Direnç Dönemi

Bu dönem, alarm reaksiyonlarının hemen hemen normal düzeyine indiği, organizmanın dikkatini adeta kendisini tehdit eden şart üzerine yoğunlaştırdığı dönemdir. Bu yüzden belirli bir stres uyandırıcıyla mücadele edecek sistemler tekrar canlanırken, ilgisi olmayan sistemlerin faaliyeti yavaşlar. Böylece mevcut enerji ve imkânlar yalnız stres uyandırıcı üzerinde yoğunlaştırılmış olur. Örneğin; vücut, aldığı bir toksine karşı direnç döneminde ise, soğuk algınlığına karşı direnci düşüktür.

Vücut strese direndiği sürece onu yenebilir. Eğer direnç dönemi başarıyla aşılsa beden normal koşullara döner, başarısız olunursa vücut zayıflar, kuvvetten düşer ve organizma tükenme dönemine girer (Arık, 1996:242).

Direnç döneminde böbreküstü bezinin kabuk bölümünden salgılanan kortikosteroidlerin salgılanmasını sağlayan bağlantılar bozulur. Böylece dokulara, organlara sistemlere ilişkin çeşitli hastalık tabloları ortaya çıkar (Köknel, 1998:273). Bu dönemde alarm aşamasındaki belirtilere ek olarak ya da onlardan ayrı olarak, sık rastlanan bedensel belirti ve yakınmalar şunlardır (Morgan, 1996:103).

- Ağızda, boğazda kuruluk,
- Bitkinlik,
- İştahsızlık, zayıflama ya da çok yemek yeme, oburluk, şişmanlama,
- Baş ağrısı, baş dönmesi,
- Boyunda, ensede, belde, sırtta ağrı, gerginlik, kasılma ve eklem ağrıları,
- Dururken, otururken, yürürken dengesizlik, sallanma
- Ellerde ayaklarda, sırtta, tüm bedende terleme,
- Uykusuzluk, aşırı uyku, düzensiz uyku,
- Uykuda diş gıcırdatma, konuşma,
- Korkulu rüyalar görme, birden bire korkuyla uyanma, uykuda el kol hareketleri, kalkıp yürüme,
- Mide, bağırsak bozuklukları, sindirim zorluğu,
- Bulantı, kusma, ishal,
- Konuşma güçlüğü, hecelerin, sözcüklerin bağlanmasında bozukluk, kekeleyerek konuşma, az ya da çok konuşma,
- Gürültüye ve sese karşı aşırı duyarlılık,



- Direnç evresinde durumluluk, kaygı düzeyinin azalıp sürekli kaygı düzeyinin yükselmesi, endişe, karamsarlık, öfke, korku, sinirlilik, tedirginlik gibi belirtilerin devam etmesine neden olur.

### **1.3.3.3. Tükenme Dönemi**

Tükenme aşamasına gelindiğinde ise stresli halin devam etmesiyle uyum enerjisi zayıflamakta, dolayısıyla ciddi ve sürekli gerilim sonucu bitkinlik ve yıkım başlamaktadır. “Birey tükendiği zaman tamamen strese gömülmüş demektir. Vücut sistemi artık tepki vermemektedir. Bu kişi çevresinde gelişen olaylar karşısında uyuşmuş gibi davranır ve hiçbir yapıcı tepki veremez” (Thompson, 1998:152). Tükenme safhasında kayıtsızlık ve duygusal geri çekilmenin başladığı nokta artık geri dönülmez bir noktadır. Bütün kaynaklarını bitiren beden tükenme haline girerek her türlü hastalığa açık hale gelir. Stres uyandırıcı şartların devam etmesi durumunda da sonuç ölüm olur.

### **1.4. Stres Belirtileri**

Strese karşı verilen tepkiler uzun zaman dilimi içinde bir takım hastalıkların gelişmesine neden olur. İstedığımız anda stres uyandırıcı olayın dışına çıkabilme yani stresi kontrol edebilme imkânına sahip değilsek vücudumuz peş peşe savaş veya kaç tepkisi yaşar ve yavaş yavaş bir takım belirtiler görülmeye başlar (Braham, 1998:51).

Stres kişiden kişiye değişen belirtiler verebilir. Bazıları streslerini davranışlarıyla belli ederler; konuşmaları hızlanmaya, sesleri yükselmeye, adımları çabuklaşmaya, solunumları artmaya, el kol hareketleri çoğalmaya başlar, agresif ve sinirli olurlar. Bazıları ise bedensel olarak tepki verirler, vücutları onlara stresle ilgili sinyaller üretir; uyku bozukluğu, şiddetli yorgunluk, baş ağrıları, karın ağrıları, sırt ağrıları vs. En sonuncular ise daha çok zihinsel tepkiler verirler; endişelenme, cesaret göstermeyi başaramama, geçmişte yaptıkları hataları durmadan düşünme ve söyleme gibi (Albert, 2003:4). Her insanın bir zayıf noktası, devamlı olarak strese maruz kaldığı zaman açık veren zayıf bir yönü vardır. Ruhsal, sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel olmak üzere beş kategoriye ayrılan bu belirtiler tablo 4’te gösterilmiştir. (Ulukuş, 2001:42).

**Tablo 4 : Stres Belirtileri**

<b>Ruhsal Belirtiler</b>	<b>Sosyal Belirtiler</b>	<b>Zihinsel Belirtiler</b>
<p>Bireyin tutumları ve mizacında stres yaratan değişimlerdir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İçinde bir boşluk hissetme,</li> <li>• Affetmeyip kin duyma,</li> <li>• Hayatın anlamının kaybolması,</li> <li>• Yönünüzün kaybolması,</li> <li>• Suçluluk duygusu,</li> <li>• Diğer insanlara düşmanlık duyma,</li> <li>• Suç işleme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diğer insanlardan soyutlanmak, İnsanlarla ilişki kurmamak, birçok kişiye birden küs olmak, konuşmamak,</li> <li>• Acı duyma ve gücenme,</li> <li>• Ben merkezli olma,</li> <li>• Yalnızlık, insanlara karşı güvensizlik,</li> <li>• Geriye çekilme,</li> <li>• Toleranslı olmamak, insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle rencide etmek,</li> <li>• İnsanlara sıkıntı vermek, randevulara gitmemek veya çok kısa zaman kala iptal etmek,</li> <li>• Başkalarını suçlamak, haddinden fazla savunmacı tutum.</li> </ul> <p>(Güçlü, 2001: 95; Ulukuş, 2001:43).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sık sık hafıza kaybı, unutkanlık,</li> <li>• Düşüncelerin zihne hücum etmesi, zihin karışıklığı,</li> <li>• Konsantrasyon ve karar vermede güçlük,</li> <li>• İlgisizlik,</li> <li>• Can sıkıntısı,</li> <li>• Devamlı olumsuz, bencilce konuşmalar yapma,</li> <li>• Hüküm vermede güçlük çekme,</li> <li>• Karamsarlık,</li> <li>• Korkular, fobiler</li> <li>• Mizah anlayışı kaybı,</li> <li>• Aşırı derecede hayal kurma,</li> <li>• İntihar etme düşüncesi.</li> </ul> <p>(Güçlü, 2001: 95; Tutar, 2000:256; Markham, 1998:14)</p>
<b>Duygusal Belirtiler</b>	<b>Fiziksel Belirtiler</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duyguların hızlı ve sık sık değişmesi,</li> <li>• Huzursuzluk duyulması,</li> <li>• Kızgınlık, öfke patlamaları,</li> <li>• Depresyon,</li> <li>• Üzüntü, soğukluk, suçluluk,</li> <li>• Sık sık kâbus görme,</li> <li>• Sakinleşmeme,</li> <li>• Kaygı veya endişe,</li> <li>• Ümitsizlik duygusu, özgüven azalması veya güvensizlik hissi,</li> <li>• Asabılık, gerginlik,</li> <li>• Aşırı ağlama, çabuk ağlama,</li> <li>• Sinirsel gülme krizleri,</li> <li>• Heyecan duymama,</li> <li>• Umutsuzluk,</li> <li>• Hastalık kuruntusu,</li> <li>• Duygusal olarak tükendiğini hissetme, duyguları ifade edememe,</li> <li>• Aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik,</li> <li>• Başarısızlık duygusu, tatminsizlik,</li> <li>• Bastırılmış öfke, saldırganlık veya düşmanlık duyguları.</li> </ul> <p>(Lozanski, 2003; Güçlü, 2001: 95; Ulukuş, 2001:43; Markham, 1998:14; Arsénault ve Dolan 1983:228).</p> <p>Bu tür belirtiler psikolojik bir danışmana gitmeyi gerektiren belirtilerdir (Braham, 1998:52).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalp çarpıntısı, kalp krizi,</li> <li>• Kan basıncının artması,</li> <li>• Kabızlık veya ishal,</li> <li>• Titreme,</li> <li>• Kulak çınlaması,</li> <li>• Sırt ağrısı,</li> <li>• Göğüs ağrısı,</li> <li>• Kas spazmı, kas gerilmesi, kramplar,</li> <li>• Ellerin ve ayakların buz kesmesi,</li> <li>• Deri hastalıkları, döküntüler</li> <li>• Ani kilo değişmesi,</li> <li>• Kronik yorgunluk,</li> <li>• Uykusuzluk, uyanma zorluğu,</li> <li>• Baş ağrıları, migren,</li> <li>• El ve ayak parmaklarında hissizlik,</li> <li>• Seks isteğinin kaybolması,</li> <li>• Çene kasılması veya diş gıcırdatma,</li> <li>• El ve ayak parmaklarını aşırı oynatma,</li> <li>• Tırnak yeme,</li> <li>• Alkol ve sigara içiminde artış,</li> <li>• Hazımsızlık, ülser,</li> <li>• Alerjiler,</li> <li>• Başını devamlı öne eğme,</li> <li>• Aşırı terleme,</li> <li>• Boğazda ve ağızda kuruluk,</li> <li>• Sinirsel tikler,</li> <li>• Sık sık idrar yapma,</li> <li>• Düzensiz aralıklarla yemek yeme, iştahta değişiklik,</li> <li>• Nefes kesilmesi, solunum güçlüğü,</li> <li>• Baş dönmesi ve bayılma,</li> <li>• Kazalarda artış,</li> <li>• Kekeleme</li> </ul> <p>(Güçlü, 2001: 95; James ve Edden, 2001:62; Aytaç ve Bayram, 2000:46; Markham, 1998:14; Arsénault ve Dolan 1983:228).</p>	

Bu belirtiler sık görülmeye başlamışsa, bireyler stres altında demektir. Stresi kontrol etmek için onun farkında olmak gerekir. Birey ancak kendi ruhsal, sosyal, duygusal, zihinsel ve fiziksel özelliklerini iyi analiz etmişse normal dışı durumlardaki bu belirtilerin farkına varabilir ve stres yaratıcı durumla en iyi şekilde mücadele edebilir (Güçlü, 2001: 96).

“Açıklamaya çalıştığımız bu bedensel belirtilerden hepsinin birden ortaya çıkması gerekli değildir. Bunlardan bir kaçının varlığı bedensel olarak stres altında olduğunun işaretini vermektedir” (Eren, 2004:307). Bu belirtiler daha ziyade birbirini etkileyerek çoğu kez bireyi bir kısır döngüye sokar. Örneğin, eğer birey, herhangi bir stres uyandırıcıya baş ağrısıyla tepki veriyorsa, bu baş ağrısı bireyin uykusunu bölecek, uykusuz kalınması sonucunda da ruh hali olumsuz olarak etkilenecek yeni bir stres nedeni olacaktır.

### **1.5. Stresin Ölçümü**

Bireyi etkileyen stres faktörleri çoğaldıkça hangi faktörün daha önemli olduğunun bilinmesi gerekmiştir. Bu yüzden de stresin ölçümü önem kazanmıştır. Eğer stresin ölçümü olmazsa sonuçları da tartışamaz. Stresin birey üzerindeki etkisini anlayabilmek için stresi ölçmek gerekir. “Stresi ölçmeden onu yönetmek mümkün değildir” (Albert, 2003:8). Stres ölçümünün amacı, bilinen bir stres yapıcıyla karşılaşan kişinin gelecekteki davranışını veya durumunu tahmin etmektir ([www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com)).

#### **1.5.1. Performans Testleri İle Stres Ölçümü**

Kişinin stresi yaşamaya başlamasıyla başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri dış dünyaya farklı yansır. Stresli durumlarda genellikle kişinin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir.

Performans testleri bireyin stresi yaşadıkdan sonraki etkilerini ölçer. Eğer birey gürültü gibi stres yapıcılara maruz kaldıktan sonra düşük performans gösteriyorsa, performansın stres ile azaldığı düşünülür. Stresin yarattığı vücuttaki

olumsuz etkiler ve genel tükeniş gibi uyarıcılar ortadan kaldırılrsa bile etkileri devam eder. Mesela, stres yaşama yazılı metinlerde düzeltme yapma gibi zihinsel etkinliklerdeki başarıyı azaltır. Fakat başarıyı sadece stres etkilemez. Hastalık, yorgunluk gibi çevresel ve kişisel faktörler de bireyin performansını artırır ya da azaltır. Bu yüzden de performans testleri kişisel rapor envanterleri veya fizyolojik ölçülerle birlikte kullanılmalıdır ([www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com)).

### **1.5.2. Fizyolojik ve Biyolojik Değişimler Yoluyla Stres Ölçümü**

Bu metotta, stresin bireyde yarattığı fizyolojik ve psikolojik değişiklikler ölçülür. Fizyolojik ölçüm için kullanılan etkiler kan basıncı, kalp atışları, refleksler, nefes alma hızı gibi değişikliklerdir. Ayrıca biyolojik açıdan stres analizinde bazı salgıların artması kullanılabilir.

Stres ölçmek için kullanılan mekanik ve elektrikli aletler doğrudan değerlendirme yapma ve homojen olma ve kolayca değerlendirebilme açısından güvenilir ve yararlıdır. Fakat bu araç gereçler ölçüm sırasında kişide stres yaratır. Özellikle laboratuarda stresin biyolojik etkilerinin ölçülmesi bazı kişilerde stres yarattığından kullanılan araçlar küçültülmüş ve klinik ortamın dışında da kullanılabilecek hale getirilmiştir. Bu araçlar daha az göze battığından daha güvenilir sonuçlar vermiştir.

### **1.5.3. Hayat Olayları Tablosu ile Stres Ölçümü**

Hayat olayları kişinin uyum sağladığı, denge ve düzen içinde bulunduğu, süregelen yaşam düzeninde değişiklik anlamına gelen bir ya da bir dizi olaydır (Morgan, 1996:81). Bilimsel olarak ortaya konmamış olsa bile eskiden beri insanların hayatlarında meydana gelen değişikliklerin ve stres verici olayların hastalığa yol açtığı bilinmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004:69). Bir başka ifadeyle ister olumlu ister olumsuz olsun bireyin yaşamında meydana gelen çeşitli değişiklikler birer stres etkenidirler. Bu değişimlerin stres uyandırıcı etkileri yığılmıdır; hayat değişimlerinin sayısı belirli bir süre içinde arttıkça, bunların uyandırdığı stresler birbiri üzerine gelerek birikirler. Mesela bir yakının ölmesi, iş hayatında meydana gelen olumsuz değişiklikler, ağırca bir hastalığa yakalanma veya bir kazada

yaralanma kısa bir zamanda peş peşe meydana gelirse organizmaya vereceği zarar oranı da büyük olacaktır (Arık, 1996:243).

Hayat Olayları Envanteri, Thomas H. Holmes ile Richard Rahe tarafından 1967’de geliştirilmiştir. Tablo 5’te gösterildiği gibi, bu tablo en çok stres oluşturan en az stres yaratıcıya kadar 43 hayat olayını sıralamaktadır. Bu olaylardan en çok stres yaratana (eşin ölümü) 100 puan verilmiş, en az stres yaratana (kanunların basit düzeyde ihlali) da 11 puan verilerek derecelendirilmiştir. Böyle bir tablo oluşturulduktan sonra kişilere geçen 6–24 ay içinde yaşadıkları olayları işaretlemeleri söylenmiş, sonra işaretlenen olayların puanları toplanarak toplam puanın gelecekteki olaylarla korelasyonu bulunmuştur (Ulukuş, 2001:57).

**Tablo 5 : Hayat Olayları Tablosu**

Hayat Olayı	Puanı	Hayat Olayı	Puanı
Eşin ölümü	100	Erkek veya kız çocuğunun evden ayrılması	29
Boşanma	73	Polis veya kanunla ilgili problemler	29
Eşle ayrı yaşama	65	Önemli bir kişisel başarı	28
Hapsedilmek	63	Kadının ev dışında çalışmaya başlaması veya işten ayrılması	26
Aileden yakın birinin ölümü	63	Resmi olarak eğitime başlamak veya bitirmek	26
Önemli bir kişisel yaralanma ve hastalık,	53	Yaşama şartlarında büyük değişiklik	25
Evlilik	50	Kişisel alışkanlıklarda değişiklikler	24
İşten atılmak	47	Patron veya amirle problem	23
Eş ile barışma	45	İş saatleri veya şartlarında büyük değişiklikler	20
Emekli olma	45	Başka bir yere taşınmak	20
Yakın bir akrabanın sağlığında veya davranışlarında önemli bir değişiklik	44	Okul değiştirmek	20
Hamilelik	40	Alışılmış tipinizde büyük bir değişiklik	19
Cinsel problemler	39	Dini alışkanlık ve uygulamalarda önemli bir değişiklik	19
Aileye yeni birinin katılması	39	Sosyal faaliyetlerde önemli bir değişiklik	18
İş açısından önemli bir yeniden uyum dönemi	39	10.000\$ dan az bir miktarda borçlanmak	17
Ekonomik durumda önemli bir değişiklik	38	Uyku alışkanlığında önemli bir değişiklik	16
Yakın bir arkadaşın ölümü	37	Aile bireylerinin bir araya toplanma sıklığında önemli bir değişiklik	15
İşte farklı bir bölüme geçmek	36	Yeme alışkanlığında önemli bir değişiklik	15
Eşle olan tartışmalarda bir artış	35	Tatil	13
10.000\$ dan fazla borçlanmak	31	Yılbaşı	12
İpotek veya ikrazda mala veya paraya el konması	30	Yasalara karşı işlenmiş küçük suçlar	11
İş sorumluluklarında önemli değişiklikler	29		

**Kaynak :** BÉRUBÉ, M., *S’évaluer Face Au Stress*, Communication Pro Santé Inc., s.1–8, Novembre 2002.

Bu tabloya göre alınan puanlar ve anlamları şöyledir (Bérubé, 2002; Morgan, 1996:86):

**0–149** : Hayat olayları stres yaratmamıştır.

**150–199** : düşük derecede stres

**200–299** : orta derecede stres

**300 >** : stresin çok ciddi boyutta olması söz konusudur.

Hayat olaylarının birey üzerindeki zorlayıcı etkisi, bunların sayısına, şiddetine, bireyin bunlarla baş edebilme ve bunları denetleme gücüne bağlıdır (Morgan, 1996:82).

Yukarıda açıklanan tablodaki olaylar ve puanlamalar amerikan toplumu içinde yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıktığından amerikan kültürü için anlamlıdır. Ülkemizde buna benzer bir araştırma Salamon Sorias tarafından 1982 yılında İzmir’de yapılmıştır. Türkiye’ye özgü 116 maddelik bir ölçek oluşturulan bu araştırmada listeye yeni bazı olaylar eklenmiş ve olayların puanlamasında bazı değişiklikler olmuştur. Örneğin, bu çalışmaya göre en yüksek puan olan 92’nin karşılığı çocuğun ölümü olayıdır (Cüceloğlu, 2004:323).

### **1.6. Stresin Sonuçları ve Etkileri**

Stres ile ilgili çalışmalar öncelikle stresin etkilerini inceleyerek olumsuz etkilerini yok etmek maksadıyla başlamıştır. Zamanla stresin çok sayıda nedeni ve bir dizi de sonucu olduğu görülmüş, stresin istenmediği kadar aranan bir fizyolojik ve psikolojik olay olduğu saptanmıştır (www.insankaynaklari.gokceada.com).

Her hangi bir stresle karşı karşıya kaldığında organizmanın vereceği tepkiler çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterir. Bunlar stres ve bireye bağlı özelliklerdir. Bireyin yaşı, cinsiyeti bu faktörler arasında yer alır ve bireyin gelişim özelliklerine bağlı olarak stres oluşturacak durumlar ve etkileri farklıdır (Durmuş ve Aşçıoğlu, 2005:53).

Alınan eğitim, dünya görüşü, cereyan eden olayların yorumu stres yaşantısının şiddetini etkileyebilmektedir. Çünkü bireylerin, inançları, hayat tecrübeleri ve eğitimlerinin bir sonucu olarak oluşturdukları hayat felsefeleri, olayları farklı bir şekilde değerlendirmelerine sebep olabilmektedir (Arık, 1996:250). Bu noktadan hareketle, her insanın kaldırabileceği stres yükü farklıdır. Bir noktaya kadar, başarı arttıkça kişinin stres düzeyi yükselmektedir. Bu durumda başarıyı istenmeyen sonuç olarak düşünmek mümkün değildir. Başarı çalışan kişinin en büyük ödülüdür. Stresin kişiye olumlu-olumsuz etkileri olduğu halde iş stresi ile ilgili araştırmalar daha çok olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

#### **1.6.1. Stresin Yararlı Etkileri**

Duygusal açıdan olumlu yaklaşıldığında, tehdit gibi görünen bir durum, mücadele edilecek bir zorluk olarak ele alınıp enerjiyle, hatta coşkuyla karşılanabilir (Goleman, 2000:115). Bizi harekete geçiren ve bize şevk veren zorlukların yarattığı iyi stresin yararlı etkilerini Birkök (2000), şu şekilde sıralamıştır:

- Motivasyonu, sevk ve idareyi artırır,
- Uyanıklığı ve canlılığı sağlar,
- Yüksek bir enerji hissi verir,
- Detaylara dikkat edilmesini sağlar,
- Heyecan ve umut hisleri verir,
- Kendine güveni artırır,
- Amaç ve hedef duygusu sağlar.

#### **1.6.2. Stresin Zararlı Etkileri**

Stresin zararlı etkilerini tablo 6'da görüldüğü gibi fizyolojik, ruhsal ve davranışsal olarak gruplayabiliriz.

**Tablo 6 : Stresin Zararlı Etkileri**

<b>Fizyolojik Zararlı Etkiler</b>	<b>Ruhsal Zararlı Etkiler</b>	<b>Davranışsal Zararlı Etkiler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek kan basıncı, hızlı kalp atışı,</li> <li>• Kaslarda gerilim ve titreme,</li> <li>• Uykusuzluk,</li> <li>• Midede kramp ve bulantı,</li> <li>• Baş ağrısı, baş dönmesi,</li> <li>• Aşırı yorgunluk bitkinlik,</li> <li>• Göğüs ağrısı,</li> <li>• Göz seğirmesi, göz bebeklerinin büyümesi,</li> <li>• Ağız kuruması,</li> <li>• Zayıflık,</li> <li>• Zor nefes almak,</li> <li>• Dişlerin sıkılması,</li> <li>• Aşırı terleme,</li> <li>• Bağışsıkların bozulması.</li> </ul> <p>(Tutar, 2000:259–260; Birkök, 2000).</p> <p>Stresin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı organizma, bazı duygusal tepkiler göstererek, stresle başa çıkmaya çalışır (Tutar, 2000:261).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kızgınlık, öfke,</li> <li>• Umutsuzluk, endişe, kaygı, tasa,</li> <li>• Huysuzluk,</li> <li>• Suçluluk,</li> <li>• Korku,</li> <li>• Yadsıma,</li> <li>• Panik,</li> <li>• Belirsizlik,</li> <li>• Depresyon,</li> <li>• Ajitasyon,</li> <li>• Evham,</li> <li>• Konsantrasyonda zorluk,</li> <li>• Kendine güven kaybı,</li> <li>• Hafıza kaybı,</li> <li>• Karar vermede zorluk,</li> <li>• Baskı altında olduğu hissi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İçki ve sigara tüketiminde artış,</li> <li>• İnsanlardan kaçınma,</li> <li>• Sürekli konuşma,</li> <li>• Yerinde duramamak,</li> <li>• Devamsızlık,</li> <li>• İçme kapanıklık,</li> <li>• Durgunluk,</li> <li>• Duygusal patlamalar,</li> <li>• Sosyal olmayan hareketler,</li> <li>• Şüphecilik,</li> <li>• Gevşeyememe,</li> <li>• Faaliyetlerde değişme.</li> </ul> <p>(Tutar, 2000:262–263).</p>

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere;

stres altındaki insanlar genel olarak daha kolay sinirlenir ve oldukça önemsiz olaylarda bile çok sert tepki gösterirler. Bu insanların uyku düzeni değişir, daha fazla içki ve sigara içerler ve gittikçe daha yorgun ve huzursuz olurlar. Hayattan daha az zevk alırlar, daha az gülerler ve yetersizlik duygusuna kapılırlar. Devamlı olarak kuşku duyarlar, kendi işlerini olduğu kadar başkalarının işlerini de kontrol ederler. Gerginlik yükseldikçe hafızaları zayıflar ve konsantrasyonları kaybolur. Aynı zamanda yüksek tansiyondan ileri gelen baş ağrıları, hazımsızlık ve kolit gibi psikosomatik hastalıklara kapılırlar (Norfolk, 1989:29).

### **1.6.3. Stresin Bireysel Sonuçları - Hastalıklar**

Bugün birçok rahatsızlığın stresle olan ilişkisi farklı biçimlerde ortaya konabilmektedir. Stres olumlu dozda olduğunda bireyin psikolojik gelişimine olumlu katkıda bulunabilir. Ancak genellikle çağdaş yaşamın getirdiği zorluklar karşısında sık sık gösterilen bir tepki durumuna gelen stres, psikosomatik hastalıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Hans Selye'ye göre, yaygın hastalıkların çoğu mikropların,



virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkenin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Tutar, 2000:259).

Daha önce açıklandığı gibi stres durumlarında organizmada harekete geçen sempatik sistem, kandaki adrenalinin artmasına sebep olmakta, adrenalin de bağışıklık fonksiyonlarını tahrip etmektedir. Bağışıklık fonksiyonlarının tahrip edilmesi de enfeksiyonlara karşı direnci azaltmaktadır. Yapılan araştırmalar, kandaki adrenalin seviyesinin yüksekliğiyle, bir bağışıklık faktörü olan immunoglobulin-A'nın salyadaki yoğunluğunun azalması arasında ve bağışıklık faktörü yoğunluğunun azalmasıyla da üst solunum yolları hastalıklarına ve soğuk algınlıklarına yakalanma sayısının artması arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda stres vücut direncinin azalmasına sebep olmakta, direncin azalması hastalıklara yakalanma ihtimalini yükseltmekte, hastalık esnasında bu sefer fiziksel kaynaklı stresler ortaya çıkmaktadır (Arık, 1996:240).

Aşırı stresin birçok sağlık sorununa yol açtığı ve bunlardan bazılarının ölümcül olabileceği görüşü artık geniş kitleler tarafından da kabul görmektedir. Stresin sebep olduğu sağlık sorunları, baş ağrısından kalp krizine, hazımsızlıktan kansere kadar geniş bir yelpazede yer alır (Markham, 1998:22). “Gerçekten de, duygu-heyecan ile ilgili stresin, tüm tıbbi sorunların %50’den fazlasında rol oynadığı tahmin edilmektedir” (Atkinson vd., 1995:591–592).

Genel olarak stres şu sağlık sorunlarını tetikler (Hürriyet, 26.01.2006):

- Hipertansiyon,
- Koroner kalp hastalığı,
- Kalp krizi
- Kalp ritim bozukluğu
- Ani ölüm
- Reflü, özafajiti,
- Fonksiyonel dispepsi,

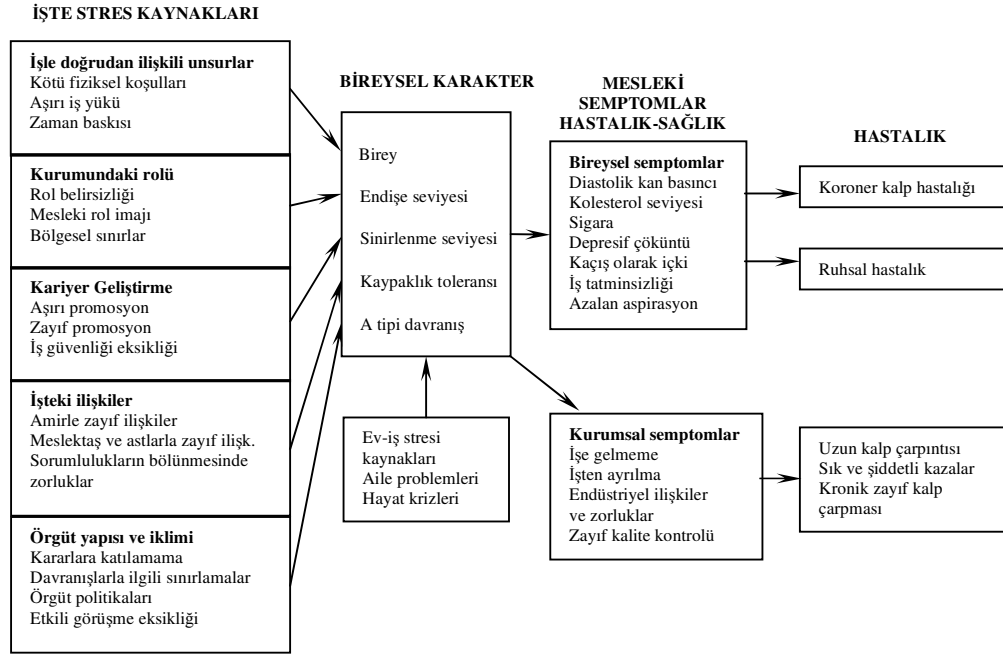
- Mide ve on iki parmak bağırsağı ülseri,
- Spastik kolitis, (mutsuz bardak sendromu)
- Rahatsız ayak sendromu
- Gerilim tipi baş ağrıları, migren,
- Depresyon,
- Romatizmal sorunlar,
- Fibromiyalji,
- Sırt ve boyun ağrıları,
- Alerjik astım atakları,
- Nörodermitis, kaşıntılı cilt döküntüleri

Bu hastalıklardan en yoğun görülenleri kalp, yüksek tansiyon, mide ülseri, migren ve kanserdir. Aşırı salgılanan stres hormonu adrenalin, kalbin dakikadaki vurum sayısını artırır, kalbi daha fazla çalışmaya zorlar, kalbin kasılma gücü artar, kalp krizi geçirme olasılığı artar. Aynı zamanda stres midedeki sinirleri uyarak hidroklorik asit üretir. Bu asit mide duvarlarını zamanla zorlayarak yara açılmasına neden olur. Öte yandan kronik strese maruz kalma vücudun bağışıklık sistemini zayıflatarak kansere neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:195).

#### **1.6.4. Stresin Örgütsel Sonuçları**

Stres altında sağlığını ve moralini kaybeden kişinin örgüte yansıyan başlıca sonuçları, performans düşüklüğü, işgören devir hızında artış işe devamsızlık ve yabancılaşıma şeklindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:197).

Görüldüğü gibi stresin etkileri çok ve çeşitlidir. Günümüz de her alanda karşımıza çıkan stres, bireyin direncini azaltarak pek çok sağlık sorununa kaynak olmasının yanında, örgütlerde üretim ve verim kaybına da neden olarak bir takım maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu durum birey ve organizasyona zarar vermektedir. Stresin sebep ve sonuçlarının yer aldığı geniş kapsamlı bir model şekil 5’de görülmektedir.



**Şekil 5 : Bir Stres Modeli**

**Kaynak :** KESKİN, G., “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, s.148.

### 1.7. Stres Yönetimi

Organizmanın kendi var oluşunu güvence altına almayı amaçlayan ve doğuştan gelen bir tepki olan stresten kaçınmanın mümkün olmaması (Bérubé, 2002:2) stresi belli bir yere ait bir problem olmaktan çıkarıp, tüm dünyayı ilgilendiren bir sorun haline getirmiştir. Kaynağı ne olursa olsun herkes iş veya iş dışı yaşamında strese maruz kalır. Bu stres birey için yararlı ve zararlı stres olabilir. Hatta bireyi etkisi altına alan stres olgusu kısa süreli olabildiği gibi uzun süreli de olup kişinin tüm yaşamında değişikliklere de neden olabilir. Kısa süreli olduğu zaman müdahale edilmesi kolay olan stres, uzun süreli olduğunda bireyin hem mücadele etmesini zorlaştırır. Hem de ömür boyu yaşamını tehdit eden bir tehlike haline gelebilir (Tokay, 2001:48).

Genellikle stresin neden olduğu maliyetler azımsanır. Oysa devamsızlık, hastalık, motivasyon eksikliği nedeniyle azalan üretim gibi dolaylı maliyetler stresi

pahalı bir olgu haline getirmiştir. Örneğin Fransa’da stres sonucu, devamsızlık, üretim düşüşü ve sağlık harcamalarının toplam maliyeti milli gelirin %10’una eşitken (Albert, 2003:2,8), “İngiltere’de stresin ortaya çıkardığı maliyet, işçi, işveren ilişkilerinden kaynaklanan sorunların maliyetinden on kat fazladır. Her gün 250.000’den fazla kişi kalp krizleri, davranış bozuklukları, koroner yetmezliği ve alkole bağlı rahatsızlıklar gibi, stresin yol açtığı rahatsızlıklar nedeniyle işe gelmemektedir” (Ulukuş, 2001:46). Finans kuruluşları arasında yapılan bir araştırma ise işverenlerin %64’ünün aşırı stresi şirketlerine yönelik en önemli sağlık tehdidi olarak gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu oran kalp hastalığı tehdidi oranının dört, alkolizm tehdidi oranının altı katıdır (Lewis, 1995:24).

Bu durumdan stresin kökünün kurutulması gerektiği sonucu çıkarılmamalıdır. Stres tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum değildir. Stres, bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini artıran, güçlüklerle başa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepkidir. İnsanların çoğu hayatta sahip olduklarını stresle desteklenen bir başarıma azmi ile elde etmiştir. Zira stres uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır (Barutçugil, 2004:409–410; Albert, 2003:2).

Kısa süreli strese hiçbir uzmanın itirazı yoktur. Aksine dışarıdan gelen tehlikelere karşı vücudun verdiği ilk tepki sağlıklı bir organizmanın işaretidir. Aşırı stres, ancak uzun bir döneme yayıldığında bireye düşman olur, enerjisini söküp alır, duygularını zayıflatır ve bireyi her türlü fiziksel ve psikolojik sorunlara karşı kırılgan bir konuma getirir. Buna karşılık doğru orandaki (optimum seviyedeki) stres, bireyin ayaklarını yere sağlam basarak düşünmesini, yenilikçi düşünceler üretmesini ve acil yardım gerektiren durumlarla başa çıkmasını sağlar (Markham, 1998:11). Stresin olmaması veya düşük seviyede olması durumu ise can sıkıntısını, yoksunluk duygusunu, yorgunluğu artırır ve bireyi tatmin etmez. Bu durumda da tıpkı aşırı stres seviyesinde olduğu gibi performans kaybı söz konusudur. O halde –doğru oranda– stres gereklidir. Bu bireye yaratıcılık, problem çözme, sorunları aşma ve gelişme imkânı sağlayacaktır (Bérubé, 2002:2; Atkinson vd., 1995:591).

Görüldüğü gibi; stresin ortaya çıkardığı zararların telafisi için yapılan harcamaların astronomik rakamlara ulaşması ve optimum stres seviyesinde bulunmanın işin %90'ını başarmak anlamına gelmesi stres yönetiminin önemini artırmaktadır (Tutar, 2000:200).

Bireyin strese neden olumsuz durumlarla etkin olarak başa çıkabilmesi, stres yönetimi olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle; aşırı stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” denir (Özgen, 2003:104; Güçlü, 200:101).

Stres yönetiminde amaç; stres oluşturan nedenleri ve bunlara verilen tepkileri bireye tanıtmak, problemlerin doğru teşhisine yardımcı olmak, bireyde stres yapan etkenleri yönlendirmek amacıyla bireye kendini psikolojik ve fizyolojik zararlardan korumak için yöntemler öğretmek ve geliştirmektir (Koç, 2002:293).

Stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretken ve verimli bir yaşam sürdürebilmek için gereklidir. İş hayatında başarının yolu stresin bütün türlerinden kaçınmaktan değil, verimlilik, enerji ve canlılık alanında olumlu bir güç oluşturacak optimum stresi yaratmaktan geçmektedir. Stres yönetimi ile stresin olumlu etkileri desteklenir, olumsuz etkileri azaltılmaya ve yok edilmeye çalışılır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:61–62).

Stres iş dünyasında performans için zorunludur. O halde gayretler onu yönetme biçimi üzerinde yoğunlaşmalıdır (Albert, 2003:8). Bu nedenle her yöneticinin stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilme ve stresi önleme ve yönetme konusunda bilgili olması gerekmektedir.

Stres yönetiminde, bireysel ve örgütsel stres yönetim teknikleri olmak üzere başlıca iki yaklaşım vardır:

### **1.7.1. Bireysel Stres Yönetimi**

Bireylerin çalışma hayatında karşılaştığı stres yapıcı etkenler ile mücadele etmek için bireysel stres yönetim tekniklerine başvurulur. Bilinçli bir şekilde olmamakla birlikte stres çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bireyler

stres etmenleri konusunda daha dikkatli olmayı öğrenerek onlara karşı daha düşük düzeyde tepki düzeyi geliştirebilirler. Bunun yanında bir dereceye kadar bu stres etmenlerinin ortaya çıkmasına da engel olabilirler (Şimşek, 2001b:308).

Bireysel stres yönetimi, bireylerin stres kaynaklarını yok etmelerini veya kontrol etmelerini öğreten, onların strese karşı daha dirençli olmalarını sağlama ve stresle daha iyi mücadele edebilmeleri için gerekli yöntemleri öğreten tüm faaliyet ve davranışları kapsar.

Bireysel stres yönetimi tekniklerine geçmeden önce stres yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan Klarreich (1996:101)'in '*Bir Buçuk Dakikalık Stres Yönetimi*' tekniğine bakmak yararlı olacaktır. Adeta tüm yöntemlerin özeti sayılabilecek bu teknikte stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için izlenmesi gereken adımlar şöyle belirtilmiştir:

- Strese girildiğinde yapılan işler bırakılmalıdır.
- Zihin dalgın veya dağınık olmamalı, bunun için gevşemeye çalışılmalıdır.
- Strese neden olan mantıksız fikirleri belirlenmelidir.
- Bu mantıksız fikirlere karşı çıkılarak onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünülmelidir.
- Riske girerek eski davranış ve alışkanlıklar yerine yeni bir şeyler denenmelidir.

Birçok bireysel stres yönetim tekniği olmasına karşın en çok kullanılan bireysel stres yönetimi teknikleri şunlardır:

#### **1.7.1.1. Fiziksel Egzersiz**

Endüstrileşmenin ve şehirleşmenin bir sonucu olarak insanlar gittikçe daha az güç harcayacak işlerde bedenlerini kullanmaktadırlar. Bu azalışın yarattığı birçok sonuçtan bir tanesi de hareketsizliğin damar sisteminde özellikle de kalp damar sisteminde meydana getirdiği etkilerdir. Bilindiği gibi insan bedeninin her tarafında bulunan hücreler kanın taşıdığı oksijen ve diğer yararlı maddelerle beslenirler.

Gerginlik damarlarda daralmaya sebep olduğundan ister istemez hücrelere giden kan miktarında azalmaya yol açar. Bu durumda hücreler yetersiz beslenir. Bu şartların sık sık tekrarlanması veya uzun süre devam etmesi halinde hücreler hastalığa daha açık hale gelecekler ve hayat süreleri kısacaktır ( Baltaş ve Baltaş, 2004:200–201).

Fiziksel egzersiz aslında enerji harcama pratiğidir. Egzersiz sırasında organizmada harekete geçen biyolojik mekanizmalar ile stres sırasında faaliyette bulunan mekanizmalar aynıdır. Fiziksel egzersiz bir bakıma stres anında vücudun vereceği tepkiyi prova etmek, vücudu bu konuda eğitmektir (Loehr, 1999:199). Ayrıca kısıtlamalar dışında, vücudun haftada en az iki kez 20 dakika süreyle çalışması, kalbin güçlü atmasını, birçok toksin ve özellikle stres tarafından organizma tarafından üretilen adrenalinin vücuttan atılmasını ve kaslarda oluşan gerilimin azalmasını sağlaması bakımından önemlidir. Stresi yenmenin en önemli noktası fiziksel olarak formda olmaktır. Formda olduğu sürece stres birey üstünde daha az etkili olacaktır (Albert, 2003:7; Haemmerlé, 1998; Makin ve Lindley, 1995:67,69).

Hücrelerin hayat süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın yolu fiziksel egzersizlerdir. Aerobik, rahat koşu, yüzme, binicilik, bisiklete binme gibi fiziksel egzersizler zararlı stresin etkilerini azaltmak için doktorlar tarafından tavsiye edilir. Bu egzersizler düzenli olarak yapıldığında kalp kapasitesini artırma, kalp atışını düzenleme, kişinin iş baskılarından uzaklaşmasını sağlama gibi olumlu yanları bulunmaktadır. Ayrıca düzenli egzersiz damar hastalıklarına yakalanma olasılığını da azaltmaktadır. Fiziksel egzersiz yapan kişi hem sağlığını korur; hem de stres oluşmasında önemli bir rol oynayan yorgunluk hissini azaltır (Lozanski, 2003; Tokay, 2001:52).

### **1.7.1.2. Solunum Egzersizi**

Yaşamın temel olgusu olan solunum, zorluklar karşısında bireyin baskı ve stresi azaltmakta kullanacağı en önemli doğal tekniklerden biridir. Nefes vücudun doğal gevşeticisidir. Nefes verdiğimizde serbest bıraktığımız hava bizim gevşeme hissiyle dolmamızı sağlar. Aslında doğru nefes alıp kontrol etmek, en temel ve doğru

performans ilacı olmakla birlikte aynı zamanda vücudun bir otokontrol mekanizmasıdır (Biçer, 1998:123; Braham, 1998:194).

Stres ve öfke ilk olarak hayati önemi olan solunum ritmini bozar ve kasların gerilmesine yol açar (Haemmerlé, 1998). Sakin ve duruma hâkim olan insan, daha yavaş ve düzenli bir biçimde nefes alırken (Markham, 1998:23), gergin birinin soluk alışması daha düzensiz ve yüzeyseldir. Hatta bu gerilimin çok şiddetli olması durumunda solunum kesintiye bile uğrayabilir. Bu durum ani paniğe ve kontrolü kaybetme duygusuna yol açabilir (Makin ve Lindley, 1995:67). Panikten kurtulup tekrar konsantre olmanın en kolay ve çabuk yollarından biri birkaç kez derin (diyaframdan) nefes alıp uzun ve yavaş olarak vermektir. Bu birey için önemli toparlanma uyarılması sağlayabilir (Loehr, 1999: 253).

Solunum egzersizi, kendini yorgun hisseden bireyin günlük hayatın akışı içinde çok az zaman ayırarak kolaylıkla uygulayabileceği bir tekniktir. Doğru ve derin nefes alma, doğrudan damarları genişleterek kanın –dolayısıyla oksijenin– bedenin en uç noktalarına ulaşmasını sağlar. Ayrıca kalp ve akciğerin iyi çalışmasına yardım ettiği gibi bireyin dinlenmesini ve gerginliğini azaltmasına yardımcı olur. Özellikle bürolarda çalışanlar için oldukça pratik bir yöntem olan solunum egzersizi bireyde başlayan veya başlayacak olan stresi önlemektedir (Baltaş ve Baltaş, 2004:187; Ulukuş, 2003).

### **1.7.1.3. Biyolojik Geri Besleme**

Kalp atış hızı ve tansiyon gibi otonom sinir sistemi tarafından denetlenen fizyolojik süreçlerin, geleneksel olarak otomatik olduğu ve istemli kontrol altında olmadığı varsayılırken 1960'lı yıllarda yapılan deneyler, farelerin kalp atış hızlarını yükseltmek ya da azaltmak üzere edimsel olarak koşullanabileceklerini göstermiştir. Daha sonra yapılan çalışmalar, insanların da bu iki fonksiyonu değiştirmeyi öğrenebildiklerini kanıtlamıştır (Atkinson vd., 1995:596).

Biyolojik geri besleme, insanın kendisinin farkında olmadığı normal ve normal dışı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir



yöntemdir (Baltaş ve Baltaş, 2004:194). Bu yöntemde fizyolojik tepkileri görünür, işitilir duruma getirip izlemek için genellikle deriye bağlı elektrotlar kullanılır. Bu elektrotlar organizmanın kas gerilimi, ter, deri sıcaklığı gibi fizyolojik tepkilerini, ısıya ya da ses işaretlerine dönüştürerek bireye geri yansıtır. Böylece birey ruhsal yaşantısından kaynaklanan duygu ve düşüncelerinden bilinçli olarak haberdar olarak bunları denetim altına almaya çalışır. Kas gerginliğini, dolaşım ve solunum sistemini, iç organları, beden ısısını ve iç salgı bezlerini düzenlemeyi öğrenir (Köknel, 1998:360). Böylece biyolojik geri besleme hem stresi denetim altında tutmada hem de bireyleri stresle ilgili olarak ortaya çıkabilecek rahatsızlıklardan korumada etkili olacaktır (Ertekin, 1993:96).

#### **1.7.1.4. Gevşeme**

Stres ile ilgili ilk bedensel belirti ve yakınmalar, alarm aşamasına sempatik sinir sisteminin geriliminin artmasına, bitkisel sinir sisteminin geriliminin değişmesine bağlı olarak ortaya çıkar. Gevşemenin temel amacı bu sistemin gerilimini azaltmaktır (Köknel, 1998:356). Bir insan aynı anda hem gergin hem gevşemiş olamayacağına göre, gergin bir insanın sakin ve huzurlu veya gevşemiş bir insanın endişeli ve sıkıntılı olması mümkün değildir (Baltaş, 2005:153).

Gevşeme eğitimi stresin etkilerini azaltmak için mükemmel bir yöntemdir. Bu yöntemde bireylere kendi vücutlarının belli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları, daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmiştir. Bu biçimdeki bir yoğunlaşma giderek tüm vücutta bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır (Ertekin, 1993:95). Gevşeme eğitiminin hem psikolojik hem de fizyolojik yararları vardır. Psikolojik olarak başarılı gevşeme, gerilim ve kaygı hissinde azalma, uysallık, kendini iyi hissetme gibi sonuçlar doğurur. Kan basıncında azalma, nefes alma ve kalp atışlarının düzenli olması gibi sonuçlar ise fizyolojik sonuçlardan bazılarıdır. Gevşeme teknikleri nefes alma egzersizi, kas gevşetme, hayal ve gözünde canlandırma gibi egzersizleri içeren zihinsel gevşeme stratejilerini kapsar.

“Gevşeme teknikleri toparlanmak için bir mekanizma sağlar” (Loehr, 1999:18). Ancak bazı insanlar gevşemeye çalışırken daha çok strese girebilirler. Zira bu insanlar A tipi kişilik özelliğine sahip olduklarından başka işleri yaparken

gösterdikleri gayreti ve aceleciliği gevşemeye çalışırken de göstermeye çalışırlar (Klarreich, 1996:61).

Gevşeme ile şu önerilerde bulunulabilir (Albert, 2003:4):

- Gevşeme doğuştan kazanılmış bir yetenek değildir. Bilinçli bir biçimde gevşeme öğrenilebilir.
- Uygulamaktan imtina edeceğimiz, gündelik yaşamda daha az kullanacağımız karmaşık bir tekniği öğrenip uygulamaya çalışmaktansa, bizi sıkmayacak basit bir tekniği öğrenip uygulamak daha iyidir.
- Stresli bir olaydan sonra eksiksiz bir teknik uygulamaktan ziyade, sık sık mini gevşeme egzersizleri yapmak (solunum egzersizi veya yalnız bir grup kası gevşetme) stresin vücutta birikmesine engel olacaktır.

#### 1.7.1.5. Meditasyon

İç huzuru yakalamanın en etkili yolu bir konsantrasyon ve zihinsel sakinleşme tekniği olan meditasyondur. Eğer stres zihninizde doğuyorsa çözümlemek için de yine oraya bakmamız gerekir. Düşünce biçimi uygun bir şekilde değiştirilebilirse stres kontrol altına alınabilir ve böylece iş yaşamı etkili ve yeterli bir şekilde değiştirilebilir (Klarreich, 1996:81).

Çok sayıda araştırma, meditasyonun strese karşı güçlü bir panzehir rolü oynadığını göstermiştir. Harvard Tıp Okulu'ndan Robert Wallace ve Herbert Benson'ın yaptığı bir araştırmada meditasyon esnasında oksijen tüketiminin hızla düştüğü ve ardından yavaşça tekrar yükseldiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca düşük kan basıncı korunurken, kas laktat<sup>1</sup> seviyesi hızla düşmüş ve meditasyondan sonraki birkaç dakika boyunca da düşmeye devam etmiştir. Bu bulgu çok önemlidir. Çünkü yüksek tansiyon hastalarında laktat seviyesi devamlı olarak normalin üstündedir ve strese girildiğinde laktat seviyesi yükselir. Meditasyon sırasında, kalp atışları ortalama dakikada üç vuruş olarak azalırken; beyin faaliyetinde alfa dalgalarının<sup>2</sup> önemli ölçüde arttığı görülmüştür (Lewis, 1995:160–161).

---

<sup>1</sup> Laktik asidin tuzu

<sup>2</sup> Dingin/zindelik haline bağlı elektrik modeli

Tam olarak kişisel bir çalışma olan meditasyon, bireyin ilahi kaynağıyla ve kendi özüyle kaynaşmasının bir yoludur (Reynolds, 2002:135).

Meditasyonda temel amaç, dikkati bir kelime, bir cümle veya bir şiir üzerinde yoğunlaştırarak kişiyi zihinsel kaygı, gerilim ve endişelerden uzaklaştırarak rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Zihin sakin olunca vücut da sakinleşecektir. Meditasyon tekniğini bilen bir birey ani ve uzun süreli stresli durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir (Güney, 2001:540; Braham, 1998:199).

#### **1.7.1.6. Davranış Değiştirme**

A tipi özellik gösteren bireyler B tipi özellik gösterenlere göre daha çok stres yaşamaktadırlar. Davranış değiştirme özellikle stresin etkisinde daha çok kalan A tipi bireylerin davranış özelliklerinin değiştirilmesinde uygulanabilir. Bu yöntemde A tipinin sahip olduğu olumsuz ve bireyi çabuk yıpratıcı özellikleri daha olumlu düzeye getirilmeye çalışılır. Böylece bireyler daha olumlu, rahat, sakin ve uyumlu olmaktadır (Ertekin, 1993:96).

Stres ve davranış özellikleriyle ilgili olarak A tipine giren bireyler arasında en az bir defa kalp krizi geçiren binden fazla kişi üzerinde yapılan bir çalışmada deney grubuna psikolog ve psikiyatristler tarafından A tipi davranışlarını değiştirmek üzere bir tedavi programı uygulanmıştır. Örneğin A tipi bireyleri en fazla rahatsız eden zaman azlığı duygusu, kuyrukta bekleme egzersizleri yaparak ve kuyrukta bu fırsatı değerlendirerek o zamana kadar düşünmeye fırsat bulamadıkları şeyleri düşünmek veya kuyrukta bekleyen diğer bir şahısla konuşmaya, sohbet etmeye gibi tavsiyelerle değiştirilmeye çalışılmıştır. Yani psikologlar A tipine giren bireylere stres durumunun temelinde bulunana sempatik sistem faaliyetlerinin tam tersi olan gevşeme tepkilerini öğretmeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonunda stres uyandırıcı durumlara karşı davranış terapisi gören deney grubu üyelerinin yeni bir kalp krizi geçirme riskinin kontrol grubu üyelerine oranla daha az olduğu ortaya konmuş; elde edilen veriler arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu araştırma A tipi bireylere uygulanan davranış değiştirme tekniği ile bu bireylerin sağlık durumlarında belirgin düzelmeler olduğunu da ortaya koymuştur (Arık, 1996:256–258; Atkinson vd., 1995:594–595).

### 1.7.1.7. Zaman Yönetimi

Stresle mücadelede kullanılan en etkin ve kullanışlı yollardan biri de zaman yönetimidir. Hem bireysel hem de örgütsel stres yönetim tekniklerinden olan zaman yönetimi “çok basit olarak zamanı mümkün olduğunca etkin ve etkili bir biçimde kullanma ve denetleme için bir sistem olarak tanımlanabilir (Maitland, 1997:7).

Aşırı iş yükü, iyi eğitilmemiş astlar, zamanlı işler, uzun çalışma saatleri, toplantılar ve işin özel hayat üzerindeki etkileri gibi örgütse stres kaynaklarının çoğu zamanla ilgilidir (Maitland, 1997:52). “Zaman diğer kaynaklara benzemez. Çünkü satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, depolanamaz, çoğaltılamaz, üretilemez, değiştirilemez. Yapılabilecek tek şey harcanmasıdır” (Yılmaz ve Aslan, 2002:25).

Sınırlı, geçici ve uçucu olması nedeniyle zamanı denetim altına almak güçtür. Nerdeyse kaçınılmaz olarak bugün kullanılabilir zamanın çok az olduğu ama yarın yeterli zamanımızın olacağını düşünülür. Ancak yarın da en az bugün kadar doludur (Maitland, 1997:7).

Zamanını iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır. Çağımızda ev hanımından büyük işletmelerin genel müdürüne kadar hemen hemen her birey zaman darlığından yakınmaktadır. Bu durum ilginçtir. Zira günümüzde insanlar geçen yüz yıla göre yarı yarıya daha az çalışmalarına, yakınlarına daha az zaman ayırmalarına ve daha az uyumalarına rağmen geçen yüz yılda yaşayan insanların sahip olmadığı *zaman darlığı* problemlerine sahiptirler.

Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi şarttır. Günlük hayatlarında insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Hâlbuki zamanı fark etmek, onu iyi yönetebilmek için ön şarttır (Yılmaz ve Aslan, 2002:26). Zaman doğru kullanılamıyorsa hiçbir şey doğru yönetiliyor sayılamaz (Can, 2005:357).

Zamanı kontrol etmede belli başlı yöntemleri şöyle sıralayabiliriz (Makin ve Lindley, 1995:22–28):

- Uzun vadeli hedefler belirleme: Bazı yolculukların hedefleri ve rotaları vardır. Bazıları ise bilinmeyene doğru yapılan keşif gezileridir (Adair ve Adair, 1996:56). Eğer gidilen yer bilinmiyorsa, günlük temelde düzenli olmanın pek bir değeri yoktur. “Uzun vadeli planlama genellikle harcanan zamandan daha fazlasını kazandırır (Clayton, 2000:91).
- Hedefleri davranış bağlamında gözden geçirme: Amaçlara ulaştıracak şekilde davranmak gerekir.
- Hedefleri kritik olan zaman birimlerine göre saptama: Yapılacak işler için zaman tahsisi yapılmalı ve o işin bitirileceği zaman tahmin edilmelidir (Adair ve Adair, 1996:75).
- Başlamadan önce yapılması gereken işlerin listesini çıkarma: İşe başlamadan önce yapılması gereken her şeyin bir listesini çıkarmak zamanlama üzerinde çok etkili olabilecek en basit şeydir. O gün yapılacak işlerin bir programa göre düzenlenmesi önemli bir disiplin konusudur.
- İşleri yapıp yapmamanın sonuçlarını tartma: Sonuçlar üzerinde iyice düşünme, neyin gerçekten önemli, neyinse bekleyebilecek nitelikte olduğunu anlamaya yardımcı olacaktır.
- Yedek etkinliklerden kaçınma: Bunlar eldeki asıl işi bitirmeden önce icat edilen bütün uğraşılardır. Örneğin bir miatlı bir rapor yazmak yerine masayı toplamak gibi. Yedek etkinliklerle başa çıkabilmenin yolu, daha işin başında onların işlevlerini itiraf etmek ve gerçekten yedek olmalarını sağlamaktır. Onları önce yapmak yerine, listedeki asıl işten sonra yapılacaklar arasına eklenebilir.
- Yapılmayacaklar listesi hazırlama: Bu çabucak, çok sayıda etkinliği ortadan kaldırarak, yapılması gerekenler üzerine yoğunlaşmayı sağlayacaktır.
- Günün sonunda yapılacaklar listesi hazırlama: Akşam son iş olarak yapılan ana hatlarıyla bir yapılacaklar listesi çıkarmak günün bittiğine dair bir işaret olabilir. Üstelik bunu yapmak işle ilgili kaygıları bir listeye yükleyerek gece daha huzurlu uyumaya da yardımcı olur.
- Zamanı değerlendirme: Hedefler koyma ve yapılacakları bir düzene göre sıralama düşüncesinin ardında yatan neden zamanın daha verimli kullanılmasını sağlamaktır.
- Kesintisiz bir düşünme zamanı ayırma.

Zamanın en iyi nasıl kullanılacağını bilmekle onu uygulamak arasında büyük bir fark vardır. Sadece zaman planlamasını bilmek çok önemli değildir. Önemli olan bu bilineni uygulamaya dönüştürebilmek maharetidir (Yılmaz ve Aslan, 2002:44).

#### **1.7.1.8. Sosyal, Kültürel ve Sportif Etkinliklere Katılma**

Bireyin kendi öz benliğine uygun ve yapmaktan zevk aldığı toplumsal, kültürel ve sportif etkinliklere katılarak günlük yaşamın sıkıcılığından kurtulması, insanlarla etkileşerek sosyal bir kişilik kazanması bireyleri daha rahat ve psikolojik yönden sağlıklı kılar (Güney, 2001:543). Merak, bilgilenmek ve kendini kültürel açıdan yetiştirmek için okumak, tiyatro, sinema izlemek, müzik dinlemek ve sosyal ilişkiler kurmak tıpkı egzersizlerin kasları gevşetmesi gibi sinirlerimizi gevşetecek ve stresi olumlu olarak kullanmak için bize imkân sağlayacaktır (Haemmerlé, 1998). Bunu sağlayacak bir başka uğraş da çevreye yararlı olmaktır. Zira yararlı olma duygusu da bireyi rahatlatacak, günlük streslerin, ufak sıkıntıların üstesinden gelmesini sağlayacaktır (Edgett, 1996:122).

#### **1.7.1.9. Masaj**

Ellerle vücuda basınç ve friksiyon uygulamak demek olan masaj, stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Hafif basınç ile yapılan masajlar yatıştırıcı, daha fazla basınç ile yapılan masajlar ise uyarıcı etki oluştururlar (Sabuncu, 1996:102). Her iki durumda da masaj, kasların gevşemesine yardım eder. Masaj sırasında bütün vücuda kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye imkân tanıyan tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Böylece bilinçli yapılan bir masaj, bireyi stresin kargaşasından uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme imkânı sağlar (Güney, 2001:543).

#### **1.7.1.10. Dua ve İbadet**

Din, bireyin karşılaştığı çözümü zor psikolojik problemler ve sıkıntılara karşı bir denge unsurudur (Koç, 2002:298). Ayrıca din, insan için üzüntü ve ızdırapları azaltan, ona teselli veren bir umut kaynağıdır. Din sayesinde insan yüce bir yaratıcıya bağlanmak suretiyle, yaşadığı bu dünyada bulamadığı sürekli bir güveni

temin etmiş olmaktadır (Cengil, 2003:140). Dini inancın gereği olarak yapılan dua ve ibadetler;

bireyi alçakgönüllü olmaya, huşu içerisinde ilâhî olanı -sonsuzu- duyumsamaya, kendi sınırlarının farkında olmaya ve kendisinin derin yönlerini keşfetmeye sevk eder, benlik bilincini güçlendirmesine yol açar. Duanın kaygı, stres, anlamsızlık, boşluk ve yalnızlık gibi çağımızın önemli ruhsal hastalıklarına karşı ruh sağlığını olumlu şekilde etkilediği ve en önemlisi kişileri geliştirdiği, araştırmalar vasıtasıyla tespit edilmiştir (Eğri, 2003:77-78).

Yüzyıllardır dua gerilimle baş etmek için kullanılmıştır. Dua sırasında tekrarlanan ayetler, meditasyonda olduğu gibi odaklaşmayı sağlayarak, bireyin gevşemesini sağlayabilir. Dua etmek bireyin umut ve iyimserliğini de yükseltebilir. Dua büyük bir enerji kaynağıdır. Nasıl çeşitli teknik yöntemler kullanarak, örneğin atom enerjisini ortaya çıkarabiliyorsak, dua ederek de ruhsal enerjiyi ortaya çıkarabiliriz. Bu enerjinin olumlu etkileri hemen her zaman görülmektedir. Dua insanların hızlı yaşlanmasını da engeller. Bunu da hastalanmamızı önleyerek gerçekleştirir. Dua bizde meydana gelen bıkkınlık ve monotonluğu önler, kendimizi yeniden taze ve dinç hissetmemizi sağlar. Dua bilinçaltınızın derinliklerine iner ve orada saklı olan gücü ortaya çıkarır (Ulukuş, 2003).

Her ne kadar birbirinden farklı şekilleri olmakla birlikte, bütün dinlerde var olan ve dini inancın somut bir tezahürü olan ibadetlerin de insanın ruh sağlığı üzerinde olumlu etkileri vardır. İbadetler Tanrı'ya karşı görev şuuruyla yapıldığı için, yerine getirildiklerinde bir gönül rahatlığı ve iç huzuru sağlar. Sorumluluk duygusunu geliştirerek dengeli bir şahsiyet kurulmasına ve bu dengenin korunmasına yardımcı olur (Cengil, 2003:146).

#### **1.7.1.11. Sağlıklı ve Dengeli Beslenme**

Canlıların yaşamlarını sürdürebilmek için enerjiye ve bu enerjiyi sağlayacak yakıtı (besinlere) ihtiyacı vardır. Tıpkı dizel bir motoru benzinle çalıştırmak gibi vücudun aldığı besinlerin ihtiyacını karşılayacak özelliklerden farklı veya ihtiyacından fazla olması, organizmanın normal çalışma düzenini bozarak bireyin sağlığını olumsuz etkileyecektir.

Araştırmalar, beslenme ile stres arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bazı yiyeceklerin stres tepkisini başlattığı, artırdığı, hatta strese karşı daha duyarlı hale getirdiği bilinmektedir. Örneğin; yetersiz kalori insan organizmasını zayıflatarak, stresle ilgili hastalıklara daha kolay yakalanmasına neden olurken, buna karşılık vücudun ihtiyaç duyduğundan fazla kalori alması da organizmanın dengesini bozarak şişmanlık, yüksek tansiyon, diyabet gibi hastalıklara neden olabilmektedir (Ulukuş, 2001:110). Bu tür hastalıklar ve sigara erken ölümlere sebep olan en büyük risk faktörleridir. Bu risk faktörlerinin birbiriyle geometrik bir ilişkisi söz konusudur. Yani bu faktörlerden dördüne de sahip olan bir insan, hiç birine sahip olmayana göre dört kat değil, on altı kat risk taşımaktadır.

Ölümcül olmamakla birlikte şişmanlık ruh sağlığı açısından da önemli bir risk faktörüdür. Çünkü şişman insanların büyük bir bölümü kendilerine saygısı olmayan, güvensiz ve alıngan insanlardır.

Uzun süreli ve şiddetli stres belli vitaminlerin alışılmış miktardan daha fazla tüketilmesine neden olur. Örneğin B<sub>1</sub> ve B<sub>2</sub> vitaminleri, süregelen hastalık durumlarında yüksek düzeyde tüketilebilir. Ayrıca stres sırasında salgılanan adrenalin hormonunun yapısında yer alan panhotenik asit, C vitamini ve cholin asit yoğun olarak harcanır (Güney, 2001:541). Böyle durumlarda sağlıklı ve dengeli beslenme, yaşanan strese bir etki yapmasa da stresin yol açtığı fiziksel etkilerden daha az zarar görmemizi sağlar (Markham, 1998:172).

Dengeli beslenme özellikle stresin bedensel sonuçlarını azaltmaya olanak verir. Uygun miktarda yiyecek ve su almak toparlanmamızı temin edecek bir stratejidir. Eğer beslenme ve su alma ihtiyaçları yeterince karşılanmazsa stres aşırı hale gelir ve bütün toparlanma mekanizmalarının faaliyetlerini sekteye uğratar (Loehr, 1999:241). Stresin kanın yoğunlaşması, kolesterol düzeyinin artması gibi pek çok fizyolojik etkisi dengeli beslenme ile kontrol edilebilir. Örneğin yeterli su içmek (günde 8 bardak) kanın incelmeye yardımcı ederken, lifli besinler fazla kolesterolü ve yağı azaltacaktır (Makin ve Lindley, 1995:93).

Sağlıklı ve dengeli beslenmede bir kılavuz olması açısından şu noktalara dikkat edilmesi gerekir (Güney, 2001:542; James ve Edden, 2001:69):



- Günde iki veya üç fincandan daha fazla kahve içilmemelidir.
- Günlük beslenmede kalori, vitamin ve mineral dengesi sağlanmalıdır.
- Beslenmede taze, doğal ve işlem görmemiş besinleri tercih ederek, zararlı kimyasal maddeler içeren besinler en aza indirilmelidir.
- Stresli durumlarda bir başa çıkma mekanizması olarak yemek yemekten kaçınılmalıdır ve özellikle rafine şeker oranı yüksek besinlerden uzak durulmalıdır.
- Alkol alınmıyorsa, ılımlı bir düzeyde tüketilmelidir.
- Eğer sigara içiliyorsa ve düzenli olarak başkalarının dumanına maruz kalınıyorsa takviye olarak C vitamini alınmalıdır.
- Egzersiz yapılmadıkça diyet başarıya ulaşmaz, bunun için düzenli olarak egzersiz yapılmalıdır.
- Gelip geçici diyet çabalarından kaçınılmalı ve kararlı olunmalıdır.
- Tuz, doymuş yağ ve kolesterol içeren besinler en aza indirilmelidir.

Bireysel stres yönetimi kapsamında sözü edilen tekniklerden hepsi herkes için uygun olmayabilir. Birey için etkili olan yöntem; kişiliğine ve yaşam şekline uygun ve bireyin uygulayabileceği yöntemlerdir. Ayrıca stres yaratan bir problemle karşı karşıya kalındığında problemin çözümüne geçmeden önce kişi kendini cesaretlendirmelidir (Özgen, 2003:104).

### **1.7.2. Örgütsel Stres Yönetimi**

İşgören açısından istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını, özellikle işletmede iyi yürümeyen insani ilişkiler sisteminin, hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının, yetersiz fiziki çevrenin başlı başına stres kaynağını olduğunu bilmekteyiz. İşgörenin bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır. Türk Kalp Vakfı Nörokardiyoloji Ünitesi Başkanı Prof. Dr. Kemal Bayülkem'in de dediği gibi; "Stres, nükleer enerji gibidir. Doğru kullanılması durumunda enerji ve başarının artmasını sağlamasının yanı sıra

verimliliği getirir. Bugün başarılı işadamlarına bakıldığında tamamına yakınının stresi kontrol altına alabildiği ve istediği yönde kullandığı görülmektedir.” (www.ntvmsnbc.com)

Stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Güçlü, 2001:102). Örgütsel stres yönetimi, yöneticilerin bedensel olarak rahatlamalarına ve yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken işgörenlerin işleri üzerinde özgürce daha fazla öz denetim kurmalarını ve stres yaratan baskılarla baş edebilme yeteneğine sahip olmalarını sağlar (Şimşek, 2001b:310).

Başlıca örgütsel stresle mücadele tekniklerini aşağıda kısaca verilmiştir.

#### **1.7.2.1. Duygusal İklim Denetimi**

Organizasyonun içsel çevresinin yapısı ya da doğası önemlidir. İçsel ve dışsal çevreden alınan olumlu tepkiler bir organizasyonun etkin olduğuna ilişkin güçlü belirtilerdir (Öğüt, 2001:242). Örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki personel tarafından algılanan veya onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütününe örgüt iklimi denir (Arslan, 2004:204). Örgütsel iklimi etkileyen faktörler örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi kişililerin algılamalarına göre de farklılık gösterebilir. Kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzı ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir. Örgüt ikliminin çalışanların tatminine olduğu kadar, örgütsel verimliliğe de etki etmesi söz konusudur (Tutar, 2000:253; Keskin, 1997:153).

Çağdaş örgütsel yaşam birçok stres etmeniyle doludur. Böyle bir ortamda, çalışanların güven duygularını geliştirmek ve onların gerek kendi işleri, gerekse örgütsel yapı ve işleyişleriyle ilgili kararlara katılmalarını sağlamak büyük önem taşımaktadır. Çalışma koşulları ve değişimle ilgili bu tür uyum girişimleri, örgüt kaynaklı stresi azaltmaya ve beklenmeyen sonuçlarını ortadan kaldırmaya yöneliktir (Ertekin, 1993:91).

İşgörenlerin çalışma ortamında, stresten uzak, iş tatmini sağlayan bir ortamda çalışabilmeleri için, onlara bu olanakları sağlayan bir örgüt ikliminin oluşturulması gerekir. “Personel örgütü ne kadar çok benimser ise amaçlar için o derece gayret gösterecektir. Başarı için personelin huzurlu bir ortamda çalışması, yaptığı işten memnun olması, görevini zevk alarak yerine getirmesi gerekmektedir” (Arslan, 2004:224).

### **1.7.2.2. Sosyal Destek Sağlama**

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticiler tarafından sunulacak hizmetler, bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlar. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci ve Ekici, 2003:110).

İşyerinde stres olgusunun açıklanması iki farklı yönü bulunan bir konudur. Birincisi, çalışanlara hâlihazırda maruz kaldıkları stresten dolayı destek sağlanmasıdır. İkincisi ise işyerindeki potansiyel ve fiili stres kaynaklarını en aza indirecek önlemleri almaktır. Sosyal destek işyerindeki çalışanların maruz kaldıkları stresin etkilerini azaltmaya yönelik çeşitli yardımcı çalışmaları içermektedir. Sosyal destek sağlanması ile çalışanın stresten etkilenme düzeyi azaltılarak, stresin zararlı psikolojik etkileri aşağı düzeylere indirilebilir (Ertekin, 1993:91).

İnsanın doğal bir ihtiyacı olan destek iki kaynaktan gelmektedir. Bunlar, aile ve yapılan iştir. Aile desteği bireyi streslere karşı güçlü kılmakta, bireyin direnme gücünü arttırmaktadır. İşinde stresli bir yaşamı olan kimse iş dışında elde ettiği doyumla buna karşı direnebilmektedir. Çünkü bu kimse ailesi tarafından değer verilen, kabul gören ve sayılan bir kişidir. Çalışanların işte gördükleri sosyal destek

de, stresle mücadelede çok etkilidir. Bireyleri etkileyen etkenlerin başında gelen arzu ve istekleriyle ilgili faktörler tatmin edildikleri ölçüde, bireyler stresten uzak, verimli ve etkin bir çalışma gösterebilirler (Ulukuş, 2001:99). Zira çalıştığı işte birlikte bulunduğu grupla iyi ilişkiler içinde bulunan, üstlerinden destek gören bir kimsenin streslerden etkilenmesi daha güçtür. Bu kimseler daha sağlıklı olmaktadır.

İşletmelerde çalışanların stresine karşı yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır (Ekinci ve Ekici, 2003:112). Ayrıca, sosyal destek çalışmalarının başarısı için, bu hizmetin tüm çalışanlara eşit olarak sunulması gerekmektedir.

### **1.7.2.3. Çalışanların Rollerinin Yeniden Tanımlanması**

Kötü bir performansa sahip elemanları etkileyen ve en çok karşılaşılan durumlardan biri de işteki rollerin açık seçik tanımlanmamış olmasıdır. Belirsiz, çok genel ya da yanlış hazırlanmış iş tanımları, çalışanların sorumlu oldukları görevleri anlamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olur. Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve rol çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler (Palmer, 1993:113).

Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışanların yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve tanımlanmasıyla azaltılabilir. Yönetim, işler arasındaki geçişleri ve çalışanların değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğine sahip olmalıdır (Ertekin, 1993:91).

Organizasyonlar, her işin kapsadığı görev ve sorumlulukları açık seçik ifade etmekle sorumludur. Her görev, işgörene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir. Dahası işe yeni alınacak elemanlara da yapacakları işin ne olduğu ayrıntılı bir şekilde açıklamalı, bunun yanında onlara iş tanımı ve işten ne

bekledikleri konusunda tartışma olanağı verilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar hoşnutsuzluk ve tatminsizlik içinde bocalayıp durabilir. Yeterli bilgi işgörenlerin kendilerini daha fazla emniyette hissetmelerine olanak vererek daha az strese maruz kalmalarını temin edecektir (Palmer, 1993:113–114).

“Rol belirsizliği, kurum içi çatışmalara da neden olmasından dolayı giderilmesi gereken bir stres kaynağıdır. Çatışmanın, su yüzüne çıkmaması halinde de stres kaynağı olarak etkisini sürdüreceğinden, yöneticilerin bu konuda titizlik göstermeleri gerekmektedir” (Göküş, 2004). “İş yerinde çatışma, enerjinin yapılan iş yerine insan ilişkilerine yönelmesine neden olur” (Baltaş, 2001:88). Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin hale getirmek gerekir. Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı bireysel stres kaynaklarındandır. İyi bir organizasyon, yeterli iş başı eğitimi, kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler, rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltır (www.insankaynaklari.gokceada.com).

#### **1.7.2.4. Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması**

Strese neden olan ve doğrudan doğruya işle ilgili olarak ortaya çıkan etmenler, daha çok iş-zaman ilişkisini vurgulamaktadır. İş yükünün fazlalığı, bir işi belirlenen sürede bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişkenlerdir. Bu görüşlere, değişken olarak iş yükünün, işgörenler arasında yetki, ücret ve yetenekler de göz önüne alınarak adaletli dağıtılması da eklenebilir. Çünkü işgörenlerin stres altına girmelerinde, iş yükünün ağırlığı kadar, adaletli dağıtılmaması da etkili olmaktadır. Bu nedenle iş dağıtımının adil ve uygun olması, işe uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili kararların isabetli oluşu stresin etkilerini azaltmada faydalı bir yöntemdir. Bazı durumlarda yönetim, çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Bir başka deyişle yönetim iş gerekleriyle personelin yeteneklerini uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanamazsa, örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da iş gören çok fazla veya çok az üretebiliyorsa böyle bir durumdan söz edilebilir (Ulukuş, 2003).

### 1.7.2.5. Çalışanlara Yardım Programı

“Stres içinde olan kişi, kişisel başa çıkma teknikleriyle çözemediği sorunları danışacak, onları anlatıp yardım isteyecek profesyonel bir yardımcıya gerek duyabilir” (Sabuncuoğlu, 2000:16). Çalışanlara Yardım Programı (ÇYP), çalışanların işteki performanslarını etkileyebilen kişisel endişelerini gidermelerine yardımcı olmak amacıyla sunulan iş merkezli bir danışmanlık destek programıdır. Bu programlar, günümüzde tüm gelişmiş ülkelerin işletmelerince yaygın biçimde kullanılmaktadır. ÇYP, genellikle örgüt dışından sağlanan ve gizliliği temel alan kapsamlı bir danışmanlık sistemidir. Bununla birlikte, çok nadir de olsa kurum içi profesyonel danışmanlarca da bu programların yürütülmesi mümkündür (Ekinci ve Ekici, 2003:113). ÇYP’nin örgüt dışından sağlanması çalışanlar tarafından bağımsız ve objektif olarak yorumlanmaktadır. Bu durum ÇYP’nin güvenilirliğine inanılmasını, dolayısıyla daha fazla çalışanın bu hizmeti kullanmasını sağlayacaktır.

İşverenler bu programların başarısından şüphe etmek eğilimindedirler. Bu şüpheleri azaltmak üzere Kanada’da yapılan bir çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir (Bross, 2003:38):

*«İşinizi sizi danışmanlığa başvuracak kadar ailevi, kişisel ve evliliğinizle ilgili problemlerin ve/veya ruh sağlığı problemlerinin doğrudan ve dolaylı bir nedeni olarak mı görüyorsunuz?»* sorusuna çalışanların %66,4’ü gibi büyük bir çoğunluğu evet diye cevaplamışlardır. Bu grubun %44,6’sı da problemlerinin sebeplerini %50’den %100’e kadar değişen oranlarda işten kaynaklandığı belirtmişlerdir. Yani araştırma yapılan grubun örgütsel streslerinin çok yüksek olduğu ortaya konmuştur. Burada mesaj açıktır. İş yerinden kaynaklanan stresler önemlidir ve kişisel hayat üzerinde de olumsuz etkileri olabilir. Bu durum organizasyonlar için moral ve iş gücü kaybı gibi olumsuz etkiler olarak kendini gösterir.

Ankete katılanlara ikinci olarak *«problemlerinin (kişisel ve/veya mesleki) verimliliklerini etkilediğini düşünüp düşünmedikleri»* sorulmuş; bu soruya da katılanların büyük çoğunluğu (%85,6) olumlu olarak cevaplamıştır. Bu yöneticilerin çalışanların problemlerine el atmaları gerektiğini açıkça göstermektedir. Bu

kapsamda bir ÇYP yi devreye sokan organizasyonlar, insan kaynaklarını daha etkin ve çalışanlara daha yararlı olarak kullanabileceklerdir.

Böyle bir ÇYP yi devreye sokan işletmelerde üç ay sonra yapılan ikinci bir ankette «ÇYP, sorunlarınıza çözüm bulmada yardımcı oldu mu?» sorusuna çalışanlar, %93,7 oranında evet cevabı vermiştir. Bu sonuç, ÇYP'nin etkinliğini gözler önüne sermektedir.

ÇYP, programa katılanların gerginliklerini azaltmakta, psikolojik etki düzeylerini düşürmekte, uyumlarında daha sistemli olmalarını ve çalışma ortamındaki zorluklarla daha etkili biçimde başa çıkmalarını sağlamaktadır (Ertekin, 1993:93). Birçok olumlu etkilerine rağmen, günümüz işletmeleri için hala pahalı sayılan ÇYP, aşırı stresli çalışanlara danışmanlık desteği sağlamasının yanında, hizmeti satın alan işletmeye temel örgütsel stres kaynaklarını belirlemesine yardımcı olacak genel istatistik verileri de sunarak, bu sayede problemleri önceden belirlemek isteyen işletmeleri uzun dönemde kârlı çıkarır (Ekinci ve Ekici, 2003:113–114; Bross, 2003:37).

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS KAVRAMI

#### 2.1. Performansın Tanımı

İşletmelerin temel hedefi; yüksek performans sağlayarak, rekabet güçlerini koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Bazı işletmeler, kârlılığı, pazar payını veya kaliteyi performans kriteri olarak kabul ederken; bazıları da maliyeti, müşteri odaklılığı veya verimliliği performans kriteri olarak kabul etmektedir. Bu nedenle performansın, her işletme için anlamı farklıdır. Bununla birlikte günümüz çalışma hayatının değişken koşulları, performans kavramının boyutlarının ve içeriğinin yeniden şekillendirilmesini ve yeniden tanımlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Erkut vd., 2001:11).

İnsanı, bir iş gücü olarak çalışma hayatının dışında düşünmek mümkün olmadığından, işletmeler çalışan personelinden üstün bir çalışma azmi ve performans göstermelerini isterler (Seyyar, 2004). Zira nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip işletmelerin nihai amaçlarına ulaşması, çalışanlarının gösterdikleri performansa bağlıdır. Ayrıca performansa ait bilgilerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgüt içi terfi, transfer, ücretlendirme, prim ve ödüllendirme gibi maksatlarla kullanılması performans konusunun önemini artırmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:280).

Örgütlerde çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi ile performans ve performans değerlendirme kavramlarının sistemli ve biçimsel olarak incelenmesine yönelik ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında yapılmıştır. Ülkemizdeki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık seksen yıllık bir geçmişine sahiptir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:280; Uyargil, 1998:206).

En genel anlamıyla bir organizasyonun belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçlara o organizasyonun performansı denilmektedir (Aktaş, 2001:163). Bu tanıma paralel olarak Tetik (2003:222), performansı bir işletmenin belirli bir zaman



diliminde elde ettiği başarı derecesi olarak tanımlamış ve bu tanıma ‘bir işi yapan bireyin bir grubun ya da bir teşebbüsün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı’ hususunu ilave etmiştir.

Bir başka tanıma göre performans, işletmenin belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olup, bu sonuç işletme amaçlarının ya da görevlerinin yerine getirilme derecesidir. Bu durumda, performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların sonucudur (Erkut vd., 2001:18–19).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür (Coşgun, 2004:581; Türkel, 1998:47). Örneğin; bir atletin maraton koşudaki ferdi derecesi veya genel sıralamadaki yeri, işletmenin ya da en küçük seviyedeki üretim biriminin üretim miktarı ya da gerçekleştirdiği üretimin planlanan üretime oranıdır (Songur, 1995:1).

“Sözcük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlaması anlamına da gelen performans, işlevsel olarak ele alındığında, işin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşme oranı olarak ifade edilmektedir.” (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:280)

Diğer bir tarife göre performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar ve kalite olarak anlatılmasıdır. Bu tanımlardan hareketle bir işletmenin performansı ise belirli bir dönem sonundaki çıktısı ya da faaliyetlerinin sonucudur. Bu sonuç işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma derecesi olarak yorumlanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için harcanan çabaların yorumlanması olarak da tanımlanabilir (Songur, 1995:1–2).

Bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılması (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:280) demek olan performans genel olarak, bireyin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve

etkililik olarak da tanımlanabilir. Bireyin ortaya koyduğu performansın düzeyini ise sahip olduğu özellikler, bilgi ve becerisi ile bireyin başarı güdüsünün seviyesi belirler (İzğören, 2001:99–100).

İş performansı, bireyin özellik ve yeteneklerine uygun olarak kendisine verilen işi, mevcut kaynakları makul sınırlar içinde kullanmak suretiyle, başarılı biçimde yerine getirme eylemidir (Ulukuş, 2003). Bu tanımdan hareketle bir işletmede işgören performansından söz edebilmek için; “kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması ve çalışanın işini gerçekleştirme derecesini göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir” (Tokay, 2001:9).

Görüldüğü gibi literatürde performans için yapılan tanımların neredeyse birbirinin aynısı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için değişik faaliyetlerde bulunurlar. örgütleri yönetenlerin asıl görevi örgütün amaçlarını ve görevlerini en başarılı düzeyde gerçekleştirmelerini sağlamaktır. Örneğin; örgüt kar amaçlı bir işletme ise en yüksek kar seviyesine ulaşmak, bir kamu kurumu ise belirlenmiş görevleri en az maliyetle eksiksiz olarak gerçekleştirmektir.

Başlangıçta performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim ve dolayısı ile kar iken, zamanla bu anlayış günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik gibi çok değişik ölçülere doğru değişim göstermiştir. Bu gelişme kuruluşlarda performans ölçümü ve denetimi açısından önemlidir (Songur, 1995:8).

Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik isabetli kararlar veremez (Tetik, 2003:222). Yani performansın tanımlanması, ölçülmesi ve geliştirilmesi başarılı bir yönetim için zorunluluktur (Aktaş, 2001:163).

## 2.2. Performansı Belirleyen Faktörler

Örgütlerde performansı belirleyen faktörler; örgütsel, kişisel ve çevresel faktörler biçiminde sınıflandırılmaktadır.

### 2.2.1. Örgütsel Faktörler

İşletmelerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, işletme ortamındaki fiziki koşullar ile örgütsel amaçlardır. Aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki koşulların çalışanın performansı üzerinde etkili olacağı açıktır. Öte yandan örgütsel amaçların yeterli ve belirgin olmaması da çalışanların yeterli performans göstermesine engel olacaktır. Bu kapsamda çalışanların iş performanslarını etkileyen örgütsel faktörler arasında en çok karşılaşılanlar şu şekilde sıralanabilir (Tokay, 2001:10):

- İşletmede yapılan iş bölümünün yanlış yapılmasından dolayı ortaya çıkan zaman sorunu,
- İşin başarılması için gerekli olan araç ve gereç yetersizliği, teknik imkânların azlığı, işin yapımını kolaylaştıracak iş düzenlemelerinin yetersizliği,
- Zamanında ve doğru iletişimin yetersizliği,
- Otorite yokluğu,
- İşbirliği eksikliği,
- Çalışanlardan yetenek ve özelliklerinin üstünde başarı beklenmesi, vs.

Örgütlerde performansı belirleyen örgütsel faktörler, çalışanların performans düzeyini olumlu ya da olumsuz etkilerken, aynı etkenleri içinde bulunduran ve stres yaratan iş stres kaynakları da bireyi doğrudan etkileyerek, onun ya aşırı stres altında düşük performansla çalışmasına ya da yeterli stres düzeyinde yüksek performansla çalışmasına neden olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

### **2.2.2. Kişisel Faktörler**

Performansı belirleyen kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, dil gibi demografik özellikler, yetenek ve kabiliyet gibi rekabet özellikleri ve algılar, tutumlar, istekler, yönelimler gibi, psikolojik özelliklerden oluşmaktadır.

### **2.2.3. Çevresel Faktörler**

Aile, kulüp, dernek gibi toplumsal faktörler, gelir dağılımı ve gelir düzeyi gibi etmenlerin oluşturduğu ekonomik faktörler, yasalar ve yönetmelikler gibi siyasal faktörler ve eğitim, din gibi kültürel faktörlerin tümü çevresel etkenleri oluşturmakta ve çalışanların performansını etkilemektedir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281).

## **2.3. Performans Yönetimi**

Son zamanlarda giderek yaygınlaşan bir kavram olan performans yönetimi; yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulamasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışa göre yönetimin görevi; örgütü istenen amaca yönleltebilmek amacıyla mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri karşılaştırmak ve performansın gelişiminde sürekliliği sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştirecek tedbirleri almaktır (Songur, 1995:19–20).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman, 2000:135). Başka bir deyişle performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının konulan standartlarla, organizasyon ve bölümün kontrolleriyle uyum içinde olmasını sağlamaktır (Clayton, 2000:101).

Dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak

değerlendirilmesi mümkün olan performans yönetimi (Barutçugil, 2002:126), yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağı sağlamasının yanında, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir (Barutçugil, 2004:335).

Temel olarak “*Şimdiki durumumuz ne?*”, “*Bu durumdan daha iyi bir noktaya ulaşabilir miyiz?*”, “*Olmamız gereken yer neresidir?*” sorularına cevap arayan performans yönetiminin amacı, kurumun, ekonomik performansını (hizmet sektörü için hizmet kalitesi), verimliliğini ve etkinliğini artırmaktır (Akay, 2004:29). Yani çalışanın mevcut olanaklar çerçevesinde en üst düzeyde verimli ve etkin bir biçimde görevin gereklerini yerine getirmesini temin etmektir. Bunun için personelin başarı düzeyi, gerçekleştirdiği etkinlikler, olumlu ve olumsuz özellikleri gözden geçirilir, değerlendirilir ve sürekli olarak geliştirilir” (İzgören, 2001:102).

Performans yönetiminin amaçları daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002:126–127):

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- Performans geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,

- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Kısaca, sistemin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir (Barutçugil, 2004:336).

### **2.3.1. Performans Yönetimi Sisteminin İşleyişi**

Performans yönetim sisteminin işleyişi hedef belirleme ve planlama süreci, performans izleme süreci, performans değerlendirme süreci ve ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlama süreci olmak üzere dört aşamadan oluşur (Işığışık, 2005):

#### **2.3.1.1. Hedef Belirleme ve Planlama Süreci**

Performans yönetim sisteminin işleyişi, “hedef belirleme ve planlama süreci” ile başlar. Bu aşamada örgütün amacına daha etkin bir şekilde ulaşabilmesi için vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda gerekli performans göstergeleri ve geleceğe yönelik hedefler belirlenir (Songur, 1995:23) ve bu hedefler yukarıdan aşağıya doğru entegre edilir. Bölümlere paylaştırılan hedefler, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılır, astlar da bölüm ve organizasyon hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirler ve görüşmeler yapar. Kuşkusuz hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların hedef kartları üstlerin hedef kartlarını desteklemeli, yöneticilerin hedef kartında mutlaka astların gelişimine yönelik hedefler olmalıdır.

Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin birbirine uyumu sağlanır. Bireysel performans hedefleri; iş sonuçlarına yönelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir. Bu iki bileşenin dağılımının farklı kademelerde farklılıklar göstermesi muhtemeldir (Işığışık, 2005).

### **2.3.1.2. Performans İzleme Süreci**

Bu aşamada dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme döneminin ortası, hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağı konusunda ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır. Sapmalar olması durumunda müdahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba harcanır.

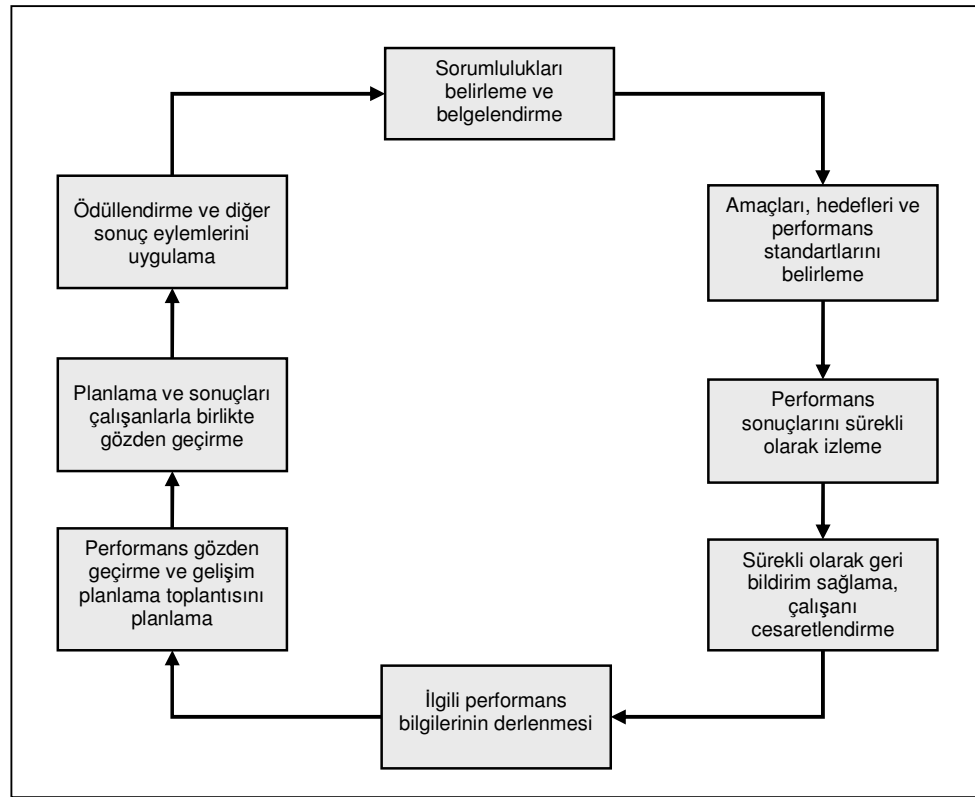
### **2.3.1.3. Performans Değerlendirme Süreci**

Dönem (veya yılsonu) performans değerlendirmesi olarak da adlandırılan bu aşama, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler (verimlilik artışı, büyüme, uygun yapılanma vs.) sisteme girilir ve beklenen değerlere göre “ağırlıklı performans puanları” hesaplanır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilir.

### **2.3.1.4. Ödül-Ücret, Eğitim, Gelişim, Kariyer Planlaması Süreci**

Performans yönetim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme görüşmesinin yapılmasıyla başlayan, ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması gibi insan kaynakları alt sistemleridir. Performans yönetim sisteminin doğru şartlarda ve adil olarak uygulanması durumunda elde edilen sonuçlar, insan kaynaklarında yer alan diğer alt sistemlere girdi olarak kullanılabilir (Işığışık, 2005). Zira “performans değerlendirme sürecinin ana fonksiyonu, çalışanların performansı ile ilgili geri besleme vererek, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, promosyon ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararları vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kararlarına ilişkin bilgi üretmektir” (Akın, 2002:99).

Barutçugil (2002:131–133), bu işleyişi Şekil 6’da görüldüğü üzere sekiz aşamalı bir döngü olarak ele almıştır. Bu döngü incelendiğinde yukarıda belirtilen işleyişin bölümlendirilmesi ile oluştuğu görülecektir.



**Şekil 6 : Performans Yönetim Sistemi Döngüsü**

**Kaynak :** BARUTÇUGİL, İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Yayın no:59, İstanbul, 2004, s.339.

### 2.3.2. Performans Yönetiminin Yararları

Uygulamaya konulan performans yönetim sisteminin gerek örgüte, gerek çalışanlara ve gerekse yöneticilere çeşitli ve önemli yararları söz konusudur.

#### 2.3.2.1. Çalışanlar İçin Yararları

Performans yönetimi sisteminin bir bütün olarak anlaşılıp uygulandığı örgütlerde çalışanlar açısından önem taşıyan bazı yararları söz konusudur. Bu yararlar şunlardır (Canman, 2000:137):



- Personel kendisinden beklenenleri ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabalara ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilmek olanağı kazanacaktır.
- Gerçekleştirilmesi gerekli amaçların belirlenmesinde, personel, yönetime katılımı ile daha etkin (aktif) bir rol alacaktır.
- Bir yıl boyunca, performansına ilişkin olarak personel yönetimden destek ve yardım görecektir.
- Performansın değerlendirilmesinde izlenecek yöntemlerin neler olduğunu ve performansını iyileştirmek için neler yapması gerektiğini öğrenecektir.
- Amaçların gerçekleştirilebileceği konusunda personel cesaret kazanacaktır.
- Başarılarının takdir görüp ödüllendirileceğini personel bilecektir.

#### **2.3.2.2. Örgüt İçin Yararları**

Performans yönetim sisteminin örgütler için yararları şunlardır (Işığışık, 2005):

- Şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon hedeflerinin, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu sağlar.
- Bölüm (takım) hedefleri ile bireysel hedeflerin katkılarının ayırt edilmeleri sağlar.
- Eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine girdi sağlar.

#### **2.3.2.3. Yöneticiler İçin Yararları**

Performans yönetim sisteminin yöneticiler için yararları şunlardır (Işığışık, 2005):

- Astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade eder.

- Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olur, eğitim ihtiyaçlarını planlar, performans sonuçlarına dayanarak geri bildirim verir ve kişisel gelişimlerine katkı sağlar.

#### 2.4. Performans Değerleme

Organizasyonlarda karşılaşılan önemli sorunlardan biri de çalışanların iş görme yeteneklerinin neler olduğunu ve görevlerini ne ölçüde başardıklarını saptamaktır (Sabuncuoğlu, 2000:160). Temel görevi örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmek olan yönetimler, çalışanlarını bu sonuçlara ulaştırmak için vardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a:104; Gillen, 1997:9). Bu yüzden her yönetici, kendi yönetiminde bulunan çalışanların yeteneklerini ve başarı durumlarını bilmek ister ve bunun için onların çalışmalarını yakından izlemeye çalışır (Barutçugil, 2004:426). Bu ise etkin bir performans değerlemesiyle mümkün olur.

Her ekonomik birim amaçlarını gerçekleştirmek için dış çevresinden temin ettiği kaynakları (girdileri) belirli bir üretim teknolojisiinden yararlanarak mal ve hizmetler biçiminde çıktılara dönüştürür. Organizasyonların sahip olduğu kaynakları belirli bir zaman diliminde ne kadar etken kullandığını diğer bir ifadeyle kullandığı girdileri çıktılara dönüştürürken ne kadar rasyonel davrandığını belirlemek için de performans değerlemesi gereklidir (Tetik, 2003:229; Aktaş, 2001:163).

Çeşitli kaynaklarda işgören değerlemesi, başarı değerlemesi, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi tezkiye, sicil gibi kavramlarla anlatılan (Coşgun, 2004:69; Örücu vd., 2003:52) performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir şekilde belirlenmesi gereğidir (Fırat ve Arıcıgil, 2000).

Çalışanların belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlar onun performansı, bu performansın analiz edilmesi de çalışanın performansının değerlemesidir. Basit bir anlatımla, performans değerlendirme bireyin üretim kapasitesinin kontrol edilmesi, kişinin işletme içinde tanımlanan sınırlar içinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir (Tokay, 2001:12).

Performans değerleme; görevi ne olursa olsun kurumdaki tüm bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005; zdemir ve Akpınar, 2002:92).

“Bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur” (Türkel, 1998:48) şeklinde de tanımlanan performans değerleme, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, iřęrenin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005; Palmer, 1993:9). Değerlendirme ile bir organizasyondaki iş görenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılması sağlanır. Performans değerlemesiyle çalışanlar, organizasyonun kendilerinden neleri beklediğini anlamaları, belirlenen hedeflerine nasıl ulaşacaklarını, başarılarının neye göre ve nasıl değerlendirildiğini bilmeleri sonucu, şirketin bir parçası olduğunu hissedecekler böylece başarılı bir performans gösterebileceklerdir (Coşgun, 2004:581–582). Gerçekten de performans değerlemesi, iřęrenlere kendi gelişme arzularının yönünü ve düzeyini yöneticilere anlatma ve tanıtma fırsatı verir. Yöneticiler de bu isteklere daha yetenekli ve başarılı iřęren yetiştirilmesi için hangi güdüleme araçlarından yararlanabileceklerini öğrenmiş olurlar (Yüksel, 2003:181).

Performans değerleme gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitime/gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir (Barutçugil, 2002:178).

Performans değerleme, organizasyondaki personelin, tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan çalışan kişinin bir dönem önce belirlediği hedeflere ulaşıp ulaşmadığı, ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, iş başarısı, performans değerlendirme ile belirlenebilecektir. Bu bilgiler

sonucunda çalışanın terfi etmesi, ücretinin arttırılması, görevinin değiştirilmesi gibi kararlara ulaşılmaktadır (Coşgun, 2004:581).

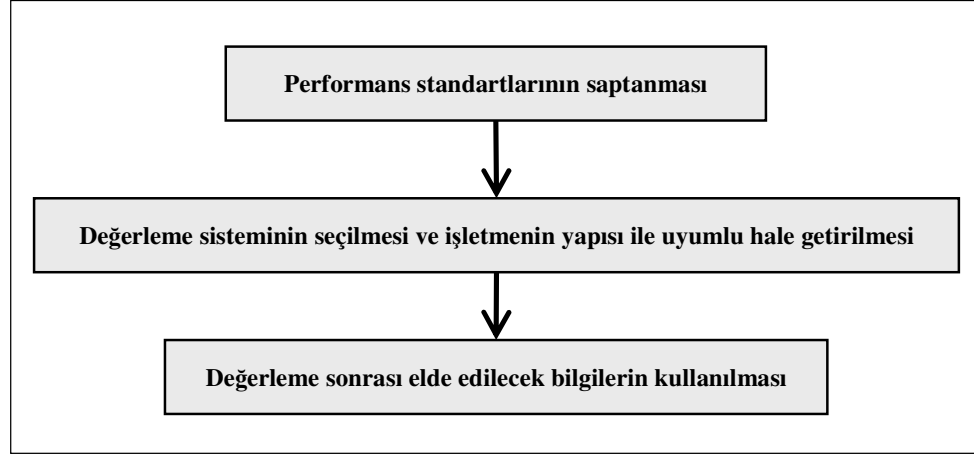
Performans seviyesinin belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun bir şekilde değerlendirilmesi lazımdır. Fakat performans değerlemesinde neyin değerlendirileceği hususu oldukça karmaşık bir konudur. Performans değerlendirme terimi hem ölçme kavramını, hem de değerlendirme kavramını içermektedir (Yüksel, 2003:182). Oysa her iki kavram da birbirinden farklı olgulardır. Performans ölçme, performansın nesnel kriterlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılan bir metodolojiye göre ölçülmesi anlamına gelirken; performans değerlendirme, bir kişinin, kendisinin veya başka birisinin nasıl bir performans gösterdiğiyle ilgili öznel yorumlarıdır (Kılınç ve Akkavuk, 2001:106). Bir başka ifadeyle, performans değerlendirme, bireyin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varmadır (Türkel, 1998:48). Başarılı ve adil bir performans değerlendirme süreci, çalışanı performansı konusunda bilgilendirmenin yanında çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir (Barutçugil, 2004:427).

Objektif, tarafsız, sayısal değerlere dayanan bir performans değerlemesi, personelin görevindeki yeterlilik düzeyini ortaya koyabilmek için gereklidir. Böyle bir değerlendirme ile çalışanın işine yönelik güçlü ve zayıf yönleri, performansındaki eksiklikler ve aksaklıklar ortaya konabilir. Böylece personel daha sonraki yılda performansını iyileştirme ve geliştirme olanağına kavuşmuş olur (Canman, 2000:182). Yani performans yönetimi ve performans değerlemesinde aranan temel beceri yönlendirme ve yol göstermedir. Bu durum gözardı edildiğinde, performans değerlendirme toplantıları, karne notu vermeye benzeyen yararsız bir sürece dönüşebilir (Baltaş, 2001:164).

#### **2.4.1. Performans Değerleme Süreci**

Performans değerlendirme süreci, bir yanda örgütsel boyuta sahip iken, öte yanda iş nitelikleri kapsamındaki çalışma standartlarına bağlı olarak, bireyin performansının psikolojik ve sosyal yönden değerlendirilmesini de içermektedir.

Performans değerleme s¼reci Şekil 7’de g¼r¼len aŐamalardan oluşur (Tokay, 2001:12).



**Şekil 7 : Performans Değerleme S¼reci AŞamaları**

#### **2.4.1.1. Performans Standartlarının Saptanması**

Performans değerlemesi bazen kolay olmasına rağmen genelde oldukça karmaŐıktır. Zira insanların çoğu, bazı alanlarda iş gereksinimlerini karŐılayabilir, bazı alanlarda aŐabilirler, bazı alanlarda da yetersiz kalabilirler (Gillen, 1997:18). Bu nedenle değerlendirmeye esas alınan ölç¼n¼n anlaŐılabılır, anlatılabilir, elle tutulur ve objektif olması gerekmektedir. Ölç¼m işlemi sonucunda belirlenen *işin kalitesi*, *işin miktarı*, *bireyin baŐkalarıyla geşinme derecesi* gibi kriterlerin her biri birer performans g¼stergesidir. *İyi-k¼t¼*, *yeterli-yetersiz*, *başarılı-başarısız*, *birinci-onuncu*, *500 Kg.*, *%80 gibi* (Songur, 1995:1; 70, 53).

İŐletmelerdeki çalışanların performansının değerlendirilmesinde geçerli performans kriterleri adil, genel kabul g¼rm¼Ő ve g¼venilir olmak zorundadır. Aynı Şekilde, iş tanımları, iş başarı standartları ve iş gerekleri de performans değerlemesinde belirleyici etkiye sahiptir (Akın, 2002:100).

#### **2.4.1.2. Değerleme Sisteminin Seçilmesi ve İşletmenin Yapısı ile Uyumlu Hale Getirilmesi**

Kurum içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olması, motivasyonun yüksek tutulması ve kurum için öngörülen hedeflere ulaşılması için çok önemli bir faktördür. Böyle bir sistem, belirlenmiş performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedeflere ulaşabilmeleri için çalışanlara rehber olur. Bir performans değerlendirme sisteminden beklenen sonucun alınması için gerekli şartlar şunlardır (Baltaş, 2001:171):

- Kurumun vizyon, misyon ve değerlerinin belirlenmiş olması,
- Kurumun stratejik hedeflerinin vizyon, misyon ve değerlerine göre saptanması,
- Saptanmış olan stratejik hedeflerin yıllık hedeflere dönüştürülmesi,
- Yıllık hedeflerin bölümlere, birimlere, alt birimlere dağılması,
- Bireyin bütün içinde kendi hedefini ve kendinden beklenenleri bilmesi,
- Yöneticinin çalışanına bu hedefleri gerçekleştirebilmesi için gereken araç ve gereçleri sağlaması,
- Yöneticinin sonuçları izlemesi ve geri bildirimde bulunması,
- Belli periyotlarda ara değerlendirmelerin yapılması,

Yöneticiler, işletmelerin genel amaçları ile çalışanların özel amaçlarını dengeli ve uyumlu hale getirecek kısa veya uzun süreli değerlendirme sistemine gerek duymaktadır. Bireysel iş potansiyelini ortaya koyan performans kriterleri, işin kendisinden iş ortamına, hatta bireyin birikim ve kapasitesine kadar çok farklı etkenlerden etkilenebilmektedir. Örneğin;

..... Ağır bir yükü taşımada, belli bir sayıya kadar grup performansı sayı arttıkça artar. Fakat belli bir sayıdan sonra, her bireyin bireysel katkısı azalır. Bu durumla birlikte gizli işsizlik veya sosyal aylıklık denilen konular ortaya çıkar. Bu tür performans ölçümünün amacı olası asgari işgücünün sayısını tespit etme, dolayısıyla asgari masraf ile maksimum faydayı sağlamaktır (Erdoğan, 2002:227).

#### **2.4.1.3. Değerleme Sonrası Elde Edilecek Bilgilerin Kullanılması**

Performans değerlemeyle elde edilen sonuçlar pek çok yönetsel kararın yanında özellikle çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında kullanılmaktadır.

#### **2.4.2. Performans Değerlemenin Amaçları**

Performans değerlemesi yapmanın amaçlarından birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993:9–10).

Bu ana amaçlar dışında performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar şunlardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a:106–107):

- Her çalışana kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak,
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirleri ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak,
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirine bakış tarzlarını iyileştirmek,
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek,
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında bölüşülmesine fırsat sağlamak,
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak,

- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek,
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak,
- Mevcut performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek,
- Haberleşmeyi etkin kılmak,
- Motivasyonu artırmak,
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.

Kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele alan ve başarılarını ödüllendiren, eksikliklerinin giderilmesine olanak sağlayan performans değerlemede temel ilke; başarısızlıklardan hareket edip, kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip, kişiyi ödüllendirmektir.

#### **2.4.3. Performans Değerleme Yöntemleri**

Performansı belirlemek için geliştirilmiş çok sayıda yöntem vardır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramının ilk ortaya çıktığı yıllarda uygulanmaya başlanan ve bugün klasik olarak nitelendirilirken, bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da eski yöntemlerin noksan yönlerini tamamlamak üzere geliştirilmiş modern yöntemlerdir (Coşgun, 2004:582; Uyargil, 1998:209). Kullanılan yöntemler örgütten örgüte değişiklik göstermekte, bir örgüt için etkin olarak değerlendirilen bir yöntem diğer bir örgüt için etkin olmayabilmektedir. Dolayısıyla her örgüt tarafından kabul edilip uygulanabilecek tek bir değerlendirme yöntemi bulunmamaktadır (Aldemir vd., 2001:280–281). Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri öneme göre bir seçim yaparak performans değerlemesi yaparlar. Aynı nedenlerden ötürü bazen bir yöntem yerine birkaç yöntemi bir arada kullanmaları da olasıdır (Barutçugil, 2002:187).



Performans değerleme yöntemleri içinde en çok bilinen ve kullanılan yöntemler grafik değerlendirme leği, davranışa dayalı sıralama leği, davranışsal gözlem leği, amaçlara göre yönetim, 360 derece değerlemedir” (Eren Gümüştekin ve ztemiz, 2005:282).

#### **2.4.3.1. Grafik Değerlendirme leği**

Grafik değerleme yöntemiyle bir çalışma gurubu oluşturan çalışanlar genel olarak analiz edilebileceği gibi, her çalışanın belirli performans kriterlerine göre de analiz edilmesi sağlanabilmektedir. Grafik değerleme tekniğinde ölçek sayısal olabileceği gibi, *ok yetersiz*, *yetersiz*, *normal*, *yeterli* ve *ok iyi* gibi ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından da oluşabilir. Değerlendirmeyi yapacak olan kişi çalışanları dikkatli bir biçimde düşünür ve her çalışan için uygun gördüğü noktayı işaretler (Sabuncuoğlu, 2000:173). Kolay düzenlenmesi ve sonuçları puanla ifade etmesi bakımından en çok kullanılan yöntemlerden biri olmasına karşın değerlendiricilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları farklı yorumlamaları, yöneticilerin genelde orta not verme eğilimleri ve bir niteliğin etkisinde kalarak diğer niteliklere da aynı şekilde not verilmesi bu yöntemin güvenirliliğini azaltmaktadır (Yüksel, 2003:189; Barutçugil, 2002:191).

#### **2.4.3.2. Davranışa Dayalı Sıralama leği**

İş için kritik olayların belirlenmesi, başarı aralıklarının belirlenmesi, kritik iş davranışlarının ve başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi, ölçekleme ve ölçek geliştirme aşamalarından oluşan bu yöntem, çalışanları, başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılır. Grafik değerleme yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşmuştur. Ölçekte her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur. Yönetici alışanların performanslarını ‘*mükemmel*’den ‘*ok düşük*’e kadar uzanan puanlar vererek değerlendirirken, bu tasvirleri temel alır. Daha çok başarı geliştirmeye yönelik bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek bir yöntemdir (Palmer, 1993:42).

#### **2.4.3.3. Davranışsal Gözlem Ölçeği**

İş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanmakla birlikte, değerlendirici bu davranışları gözlemleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Çalışanların somut olarak gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmelerinin esas olduğu bu yöntemde, yönetici, iş sırasında meydana gelen olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları ve bu olaylar karşısında çalışanın davranış biçimini çalışanların dosyasına kaydeder, biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu nedenle sonuçların çalışanlar tarafından kabul edilmesi kolay olmaktadır (Tokay, 2001:14; Palmer, 1993:47).

#### **2.4.3.4. Amaçlara Göre Yönetim**

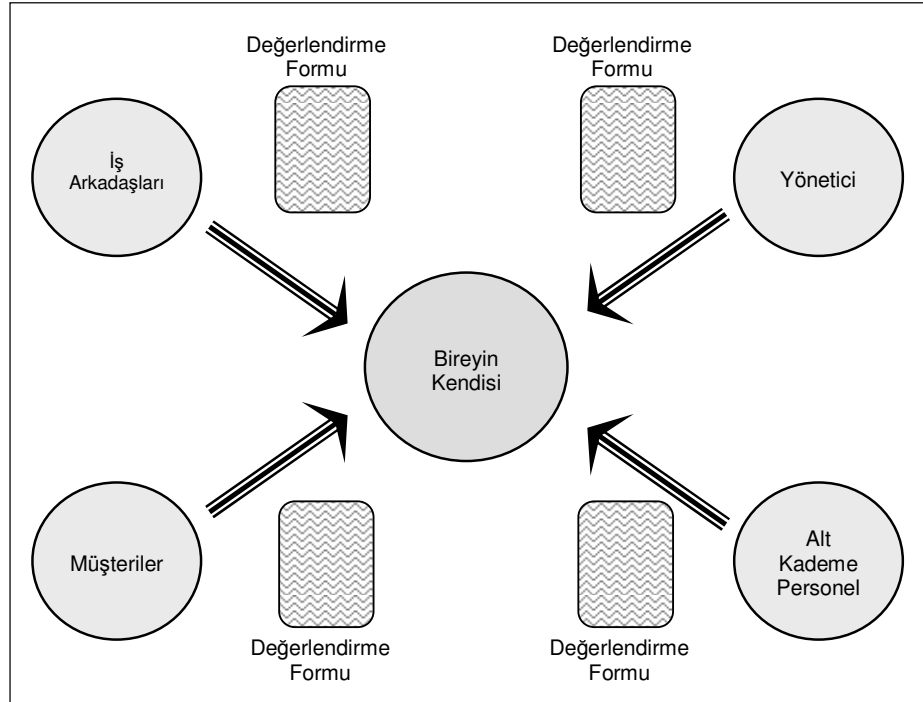
Modern bir değerlendirme yöntemi olan amaçlara göre yönetim, sonuçlara dayalı bir performans değerlendirme tekniğidir. “Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, örgütün hedeflerini belirleme, hedeflere ulaştıracak faaliyet planlarını hazırlama, faaliyetler arası koordinasyonu sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme görev ve sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir” (Eren, 2004:584).

Amaçlara göre yönetim, çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan hedeflerin açık seçik, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olması gerekir. Ayrıca hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar. Değerlendirmede bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde tutturduğuna bakılır. Bu yöntemde başarıya ulaşmak için bireysel amaçların örgütün amaçlarıyla uyum içinde olması sağlanmalıdır (Barutçugil, 2004:434; Palmer, 1993:49–50).

#### **2.4.3.5. 360 Derece Değerleme**

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece yöneticilerin astları değerleyebileceği savunulur. Oysa gerçek durumda bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişi işletme sahibidir. İşletme sahibi adına hareket eden yöneticinin de bu değerlendirilmede tek yanlı kalması ve

subjektif bir değerleme yapması mümkündür. Bunu önleyip, objektif bir değerleme yapabilmek için değerlemeyle ilgili görüşlerin çoğaltılması gerekir. Bu nedenle bazı örgütler, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler gibi birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır (Sabuncuoğlu, 2000:169). Böylece personelin tavır ve becerilerinin sadece üstleri tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, işletme sahipleri ve kendileri tarafından da değerlendirildiği 360 derece değerleme süreci, performans değerleme konusundaki en güncel yöntemlerden biri haline gelmiştir. Şekil 8'e şematik olarak görülen 360 derece geri bildirim yönteminde, değerlendirmeyi yapanlardan kişiyi farklı boyutlarda incelemelerini belirleyen bir anket formu doldurmaları istenir. Yöntem, yöneticinin performansı ile ilgili farklı bakış açılarına sahip olmasını, personelin kendi değerlendirmelerinin yanında başkalarının değerlendirmelerini de karşılaştırmasını ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale getirilmesini sağlar (Tokay, 2001:15).



**Şekil 8 : 360 Derece Değerleme**

**Kaynak :** SABUNCUOğLU, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.169.

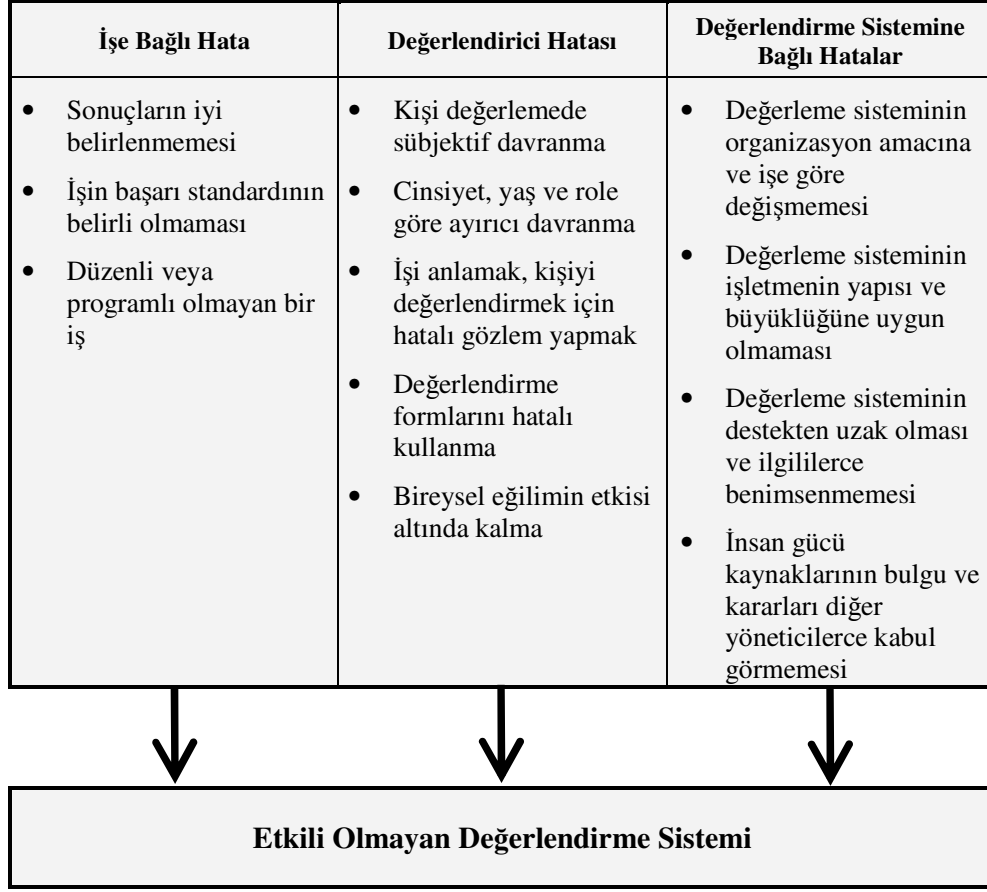
Bu yöntemlerden başka, bireysel performansının değerlendirilmesinde davranışlara ya da sonuçlara yönelik olarak kritik küçük çaplı vaka analizleri, ikili karşılaştırmalar, davranışsal kontroller, sözlü mülakat denemeleri gibi alternatif değerlendirme yöntemleri de mevcuttur. Bu şekliyle her yöntemin uygulama alanları veya uygulanabilir zaman dilimleri birbirinden farklıdır. Değerleyici açısından çoğu zaman bir avantaj oluşturan bu durum sayesinde değerleyici, karşılaşılabileceği çok ve çeşitli performans vakalarında her bir birey için farklı alternatifler kullanabilir (Akın, 2002:100).

#### **2.4.4. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar**

Performans değerlemesi birçok yönetici tarafından ya hiç yapılmamakta ya da yanlış bir şekilde yapılmaktadır. Yöneticilerin çoğu, performans değerlemelerini çelişkilerle dolu algılamaktayken çalışanların büyük kısmı performans değerlendirme sonuçlarından kendilerine haksızlık yapıldığı duygularına kapılmaktadırlar. Bunu önlemenin yolu yıl boyunca düzenli bir şekilde ve tam geri bildirimler vererek, performans değerlendirme toplantılarında yaşanacak sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıklarına engel olmaktır (Örücü vd., 2003:54). Bunun için yapılan performans değerlemelerinin mümkün olduğunca objektif ve hatasız olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olan performans değerlemenin etkin bir biçimde uygulanabilmesi, performans kriterleri ve dereceleri ile değerlendirme yöntemlerinin doğru ve uygun olarak seçilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır. Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme sisteminin geliştirilmesi kadar değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek olası hatalardan sakınmak da önemlidir (Erdoğan ve Beyaz, 2002:65). Çünkü sistem ne kadar gelişmiş olursa olsun içinde bulundurduğu insan faktörü nedeniyle uygulamada çeşitli hatalar söz konusu olabilmekte, bu da performans değerlendirme sürecinin etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir (İzgören, 2001:105).

Performans değerlendirme sürecinde işten, değerlendiriciden ve sistemden kaynaklanan hatalarla karşılaşılmaktadır. Bu hatalar nedenleriyle birlikte tablo 7’de sunulmuştur:

**Tablo 7 : Performans Değerlendirmesinde Hata Kaynakları**

**Kaynak :** Erdoğan, İlhan (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü.İ.F Yayınları s.218'den aktaran ERDOĞMUŞ, N. ve M. BEYAZ, "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, s.65–83, 2002, s.69.

Yukarıdaki şekilde yer alan hata türleri çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hatalarından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir. Performans değerlendirme sırasında değerleyiciden kaynaklanan hatalar; değerlendirme standartları sorunları, hale etkisi, olumluluk ya da olumsuzluk hataları, ortalama eğilim hatası, son olayların etkisi hatası, zıt durumlar faktörü ve kişisel tercihler veya önyargılardan doğan hatalar şeklinde gruplandırılabilir (Barutçugil, 2002:230–232):

#### 2.4.2.1. Değerlendirme Standartları Sorunları

Bu tür hatalar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanır. *İyi, mükemmel, tatmin edici, yeterli, çok iyi* gibi ifadeler farklı değerlendiriciler için farklı anlamlara gelebilir. Bu yüzden tek bir değerlendirici tarafından yapılan değerlemelerde yanıltıcı sonuçlar elde edilebilir.

#### 2.4.4.2. Hale Etkisi

Değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir. Çalışanı, edinilen ilk izlenime göre veya performansını değerlendirdiği kişinin genel imajına dayanarak değerlendirme eğilimi gösterilmesi bu tür bir hatadır (Uyargil, 1998:222). Örneğin sektörlerin performansı ile ilgili yapılacak bir değerlemede, değerlemeyi yapacak kişi güzel giyimin bu iş için önemli olduğunu düşünüyorsa, çok iyi daktilo yazan, steno bilen, eşgüdüm yeteneğine sahip ancak giyimine yeterli özeni göstermeyen bir sekretere yeterli puanı veremeyebilecektir. Bu durumda sekreterliğin temel niteliklerinden yoksun birisi yalnız iyi giyinmesinden dolayı daha üst performans seviyesinde değerlendirilecek ve belki de bu nedenle terfi edecektir (Aldemir vd., 2001:289).

#### 2.4.4.3. Olumluluk ya da Olumsuzluk Hataları

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak çalışanların performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Bu tür hatalar bu nedenden ötürü; değerlendiricinin kişisel özellikleri nedeniyle olaylara olumlu ya da olumsuz yaklaşım göstermesinden kaynaklanır (Uyargil, 1998:222).

**Aşırı Olumluluk:** Değerlendiricinin astlarıyla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak için astlarını sürekli olumlu değerlemesidir (Aldemir vd., 2001:288). Olumlu değerlendirmeler genellikle şu nedenlerle ortaya çıkar (Uyargil, 1998:222–223):

- Astları tarafından sevilme arzusu,

- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer bölümlerdeki değerlendirme amirlerinin daha yüksek puanlar vereceklerini düşünerek onların astlarının terfi, zam gibi olanaklardan daha fazla kendi astlarının daha az yararlanacağı endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümldekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

**Aşırı Olumsuzluk** Değerlendiricilerin bazıları değerlendirmelerinde son derece katı olabilmekte ve sürekli olumsuz puanlar verebilmektedir. Bunun nedeni kişisel olabileceği gibi, kişilerin *çok iyi, iyi, orta* gibi bazı sözcüklere değişik anlamlar vermesinden kaynaklanabilir (Aldemir vd., 2001:288). Olumsuz değerlendirmelerin nedenleri şöyle sıralanabilir (Uyargil, 1998:223):

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerine geçeceği endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek olması.

#### **2.4.4.4. Ortalama Eğilim Hatası**

Değerlendiricinin kendine güvenmemesi veya tepkilerden çekinmesi neticesinde yüksek ya da alçak değerler vermekten kaçınmasından kaynaklanır.

#### **2.4.4.5. Son Olayların Etkisi Hatası**

Bu hata değerlendirmede çalışanın yalnızca son çalışma performansının dikkate alınmasıyla ortaya çıkar. Genelde değerlendirme dönemi son bir yılı

kapsamaktadır. Bu durumda değerlendircinin aklında çalışanın son birkaç aylık performansı taze olarak yer alacaktır. Özellikle dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan değerlendirici yakın geçmişteki olaylara göre değerlendirme yapacaktır (Uyargil, 1998:225).

#### **2.4.4.6. Zıt Durumlar Faktörü**

Karşılaşılan zıt durumların yarattığı psikolojik etki nedeniyle çok başarılı bir çalışanın değerlendirilmesinden sonra değerlendirilecek çalışanın performansı olduğundan daha düşük veya tam tersi durumda çok yüksek gösterilebilir. Ya da geçmişte kötü performans sergileyen biri son zamanlardaki atakları yüzünden daha başarılı olarak değerlendirilebilir. Özellikle değerlendiriciler kısa süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile kıyaslayarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Değerlendirilen kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak ve çalışma zamanını bir bütün olarak düşünmek bu tür hataları önleyecektir (Barutçugil, 2002:232; 123, 226).

#### **2.4.4.7. Kişisel Tercihler veya Önyargılardan Doğan Hatalar**

Bazı değerlendiriciler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Kişisel tercihler, ırk, cinsiyet, yaş gibi önyargılar ya da değerlendiricinin çalışandan hoşlanıp hoşlanmaması veya birbirleriyle geçmişteki ilişkileri verilecek en tipik örneklerdir. Bu başlık altında yapılabilecek diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da bir grup çalışan için ön yargılı davranmaktır (Uyargil, 1998:226).

Bu hatalardan korunabilmek veya bunların etkilerini en aza indirmek için şu önlemlerin alınması yararlı olacaktır (Aldemir vd., 2001:289–290):

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir.
- Değerlendirici, değerlendireceği kişinin işini nasıl yaptığını düzenli bir biçimde izlemelidir. Çünkü bir kişinin performansını yaptığı işi bilmeden doğru değerlendirmek mümkün değildir (Gillen, 1997:13).



- “Orta, bir hayli, hayli” gibi sözcükler her değerlendirici için değişik çağrışımlar yapacağından kullanılmamalıdır.
- Bir kişi aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlememelidir. Bu hem yorgunluğa hem de değerleyicinin astları arasında ayırım yapmasına yol açar.
- Değerlemede bulunacak kişiler hatalardan korunmak için eğitime tabi tutulabilir.
- Seçilen ve kullanılan değerlendirme ölçütleri anlamlı, açık biçimde ifade edilmiş ve önemli olmalıdır.

#### **2.4.5. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne ölçüde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Performans değerlendirmeyle kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür, bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik performans beklentisinin ne oranda gerçekleştiği de belirlenmiş olur (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005). Performans değerlendirmesi sonucu edinilen bu bilgiler, başta üst düzey yöneticiler olmak üzere her seviyedeki çalışanların karar ve davranışlarını yönlendirmenin yanında özellikle ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi gibi yönetsel kararlarda kullanılmaktadır (Özdemir ve Akpınar, 2002:92; Songur, 1995:37).

Başarılı olmak için, insanların örgüte ait olduklarını, kabul gördüklerini ve kendilerine değer verildiğini, ayrıca başarılı, hatta zengin olmak için gereken becerilere ve içsel kaynaklara sahip olduklarını hissetmeleri gerekir (Goleman, 2000:198). Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirmelerinin organizasyon hayatının önemli bir parçası olduğu kadar çalışanlar açısından da değer taşıdığı açıktır. Özellikle yüksek performans sağlayan işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılarından ötürü kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini öğrenmek isterler. Örgütler için zaman alıcı olmasına rağmen performans değerlemesi ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından

irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü zamanla olumlu olarak etkileyecektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b:78).

Günümüzde performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını şu şekilde sınıflandırılabilir:

#### **2.4.5.1. Personel Planlama**

Organizasyonlar amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmek zorundadırlar. İstenilen nitelik ve nicelikteki personel sayısının sınırlı olması, işletmeleri personel planlaması yapmaya zorlamaktadır. Bu sayede insan gücü kaynaklarının en etkin bir şekilde kullanılması ve geleceğin kontrol altında tutulması çalışmaları hedeflenmektedir. İşletmede personel tedariki söz konusu olduğunda, ilk olarak işletmenin kendi iç kaynakları göz önüne alınır. (Şimşek, 2001a:316,318). Bu noktada devreye giren performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine katkıda bulunur (Bakan ve Kelleroğlu, 2003b:78).

#### **2.4.5.2. Ücret – Maaş Yönetimi**

Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret – maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Ücret ve maaş yönetimi işletmeler açısından olduğu kadar personel bakımından da oldukça önemlidir. Ücret, personel için beslenme, barınma, giyinme, eğlenme ve kültürel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için önemli bir kaynak olmasının yanında sosyal statüsünü ve konumunu belirlemek açısından da önem taşımaktadır (Şimşek, 2001a:323).

Kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir şekilde ilişkilendirilmelidir. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Bu çerçevede iş görenler performans kriterlerini karşılama derecelerine göre değerlendirilir ve ücreti performansına dayalı olarak belirlenir (Ölçer, 2004:63).

Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır.

#### **2.4.5.3. Terfi ve Nakiller**

Organizasyonlarda çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkân sağlar.

Performans değerlendirme, belirli bir yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılabilir (Aldemir vd., 2001:300).

#### **2.4.5.4. Kariyer Planlama**

Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin olarak ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu bazı çalışanlarını eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp onların gelişimlerine yatırım yapmaları organizasyona yarar sağlayacak akıllıca bir tutumdur. Performans değerlendirme organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır (Palmer, 1993:75).

#### **2.4.5.5. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar bireysel ve örgütsel düzeyde eğitim ve geliştirme ihtiyaçları konusuna ışık tutmaktadır. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme o

çalışanın eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir (Barutçugil, 2002:180). Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, organizasyondaki genel eksikliklerin ve yetersizliklerin saptanması bakımından da önem taşımaktadır. Bu bilgilerden organizasyonun genel anlamda eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının belirlenmesinde yararlanılabilir (Aldemir vd., 2001:300).

#### **2.4.5.6. İşten Ayırma Kararları**

Performans değerlendirme sonuçların kullanıldığı önemli bir alan da işten ayırma kararlarıdır. Performansı düşük olan personelin organizasyona katkısı istenen düzeyde gerçekleşmeyeceğinden böyle bir personel ile çalışmak yönetim açısından avantajlı olmayacaktır (Akın, 2002:100). Neredeyse bütün örgütlerde değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Bütün iyileştirme çabalarına rağmen herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların işten çıkarılması kaçınılmaz olmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003a:109).

Bu kullanım alanlarının dışında performans değerlendirme sonuçlarından işletmenin kariyer planlama sistemi ve iş gücü envanterinin oluşturulmasında, iş dizaynı programlarının hazırlanması vb. organizasyonel çalışmalarda da yararlanılmaktadır (Uyargil, 1998:207).

#### **2.5. Performans Arttırmada İşletme Yönetiminin Rolü**

Yöneticiler her zaman işletmenin başarı veya başarısızlığında önemli rol oynamışlardır. Çünkü politikaları, prosedürleri, ücretleri, pazarlama stratejilerini kısacası organizasyon ile ilgili tüm hususları yönetim belirler ve/veya onaylar. Bu yüzden yöneticilerin davranışları, tahminlerden daha fazla bir şekilde çalışanlar tarafından takip edilir (Kovancı, 2001:40–41). Yapılan araştırmalar, kaygı düzeyi yüksek olan bir yöneticinin çalışma ortamına girdiği zaman, yönetici daha hiçbir şey söylemeden, bunun çalışanlar tarafından algılandığını ortaya koymuştur. Yöneticinin

ses tonunu kontrol edememesi, gergin veya yüksek sesle konuşması, çevredeki kişileri suçlaması veya olumsuz ifadeler kullanması, çalışanlar üstündeki baskıyı artırır ve kaygı düzeylerinin iyice yükselmesine yol açar. Stresli durumlar, insanları aptallaştırdığı ve beceriksizleştirdiği için çalışanların eli ayağı birbirine dolanır ve daha çok hata yaparlar. “Bir yöneticinin görevi yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, sürekliliğini sağlamak; düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise, hem kendilerine hem işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir” (Baltaş, 2001:127,189). Çalışanların davranışını ve bu davranışların doğurduğu sonuçları belirleyen, yönetimin davranışlarıdır (Kovancı, 2001:40–41).

“Büyük sonuçlara vasat bir performansla ulaşılmaz. Büyük sonuçlara üstün performans gösteren çalışanlarla ulaşılır” (Baltaş, 2001:108). Birçok etken olmakla birlikte çalışanların performansını en fazla iş stresi etkilemektedir. Başarılı ve üstün performansa sahip iş gücü, öncelikle iyi bir iş ortamıyla sağlanabilir. Çalışanların sürekli eğitilmesi, kendilerini yetiştirmek ve kanıtlamak için fırsat verilmesi, onların daha verimli ve istekli çalışmalarına neden olacaktır (Tokay, 2001:16). Eğitilmiş çalışanların kendilerine olan güven duygusu artacak, bu da performanslarına olumlu olarak yansıyacaktır. Zira eğitimin amacı yalnız işle ilgili bilgi ve beceri kazandırmak değil, çalışanların yaşam kalitesini geliştirerek çalışma zevkini arttırmaktır. Çalışanların daha fazla eğitim almalarının ve yeni beceriler kazanmalarının bir başka sonucu da işlerinde daha fazla sorumluluk alma ve performanslarını yükseltme şanslarının artmasıdır (Kovancı, 2001:168–169).

Çalışanların niteliklerine göre uygun pozisyonlarda görevlendirilmesi, şirket amaçları hakkında bilgilendirilmeleri, örgüt için iyi bir iletişim ağının kurulması, şikâyetlerin dinlenmesi, takım ruhunun geliştirilmesi, iş yeri düzeni, eğitim programlarının uygulanması, başarılarının takdir edilmesi, işe karşı motive edilmeleri gibi birçok –yönetime bağlı– çalışma, başarıyı artırıcı faktörlerdendir.

Çin’de yapılan ve iş değerleri ile örgütsel bağlılığın stres-iş performansı ile ilişkisini inceleyen bir çalışmada, örgütsel bağlılığın bir stres ılımlatırıcı olduğu ve yüksek iş stresi karşısında performansa olumlu katkı yaptığı ortaya konmuştur (Siu,

2003:345). O halde çalışanların örgüte bağlılıklarını artırıcı çalışmalar yapmak da performans için gereklidir.

Vücudumuz yalnızca 90–120 dakika boyunca performans sağlayan *ultradian* adı verilen bir ritme göre hareket etmektedir. Bu periyodun sonunda vücudun dinlenmeye ihtiyacı olmaktadır. Her saat başında verilecek 2–5 dakikalık bir ara vücudu yenileyecek ve yeni bir performans için hazırlayacaktır. Tıbbi araştırmalar göstermiştir ki, düzenli küçük molalar veren birey kendini daha az yorgun hissetmekte ve performansı %30'lara kadar artmaktadır. Hiç ara vermeden çalışan daha düşük performans göstermekte ve düzenli aralar verene göre daha çok yorulmaktadır (Haemmerlé, 1998). Ayrıca Almanya'da yapılan bir araştırma sonuçlarına göre öğleyin alınacak otuz dakikalık bir uyku, insanların psikolojik ve zihni gücünü artırmakta, konsantrasyon yoğunlaşması sayesinde de kişinin etkinlik düzeyini yükseltmektedir. Kısacası öğle uykusu, performans için gizli bir enerji kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Seyyar, 2004). Her iki durumda da yönetimin ilave bir maliyete girmeden yalnızca çalışma saatlerini, çalışanlara kısa molalar verme ve öğle arasında kısa süreli uyuyabilme imkânı verecek şekilde düzenlemesi performans artışını sağlayacaktır.

Yönetimin üstleneceği bu tür görevler performansın arttırılmasının yanında performansı etkileyen diğer hususların belirlenmesini de sağlayacaktır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### STRES PERFORMANS İLİŞKİSİ

#### 3.1. Stres ve Performans

Stres yaşamın ilk anından itibaren gerekli ve yararlıdır. Tarih bize aşırı stresli deneyimlerden geçenlerin, bu sınamalardan güçlenerek çıktıklarını gösterir. Örneğin; Hindistan'ı bağımsızlığa kavuşturan Mahatma Gandhi, 2300 günden fazla bir süre demir parmaklıkların arkasında yaşamış, birkaç uzun oruca katlanmış, yine de yirminci yüzyılın en etkili liderlerinden biri olabilecek kadar sağlıklı ve dinç kalabilmiştir. Tıpkı teli çok gevşek bir kemanla tek bir nota bile çalınamayacağı gibi, aşırı gergin bir keman telinin de kopma riski vardır. Yalnızca doğru miktarda gerilmiş bir tel ile güzel bir müzik elde edilebilir. Aynı denge stres için de geçerlidir. Keman teli örneğinde olduğu gibi, düşük stres ve aşırı stres bireyin performansının azalmasına yol açacaktır (Lewis, 1995:32–33).

Çalışanların performanslarını en fazla stresin etkilediği bilinen bir gerçektir. Çalışanların düşük performansı, bir şirketin rekabet gücünü kıran en önemli etkindir ve çok kere çalışanlardan kaynaklanan bir sorun olarak görülür (Atkinson vd., 1995:191). Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte, çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır (Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:282). Bu nedenle örgütlerde strese, stres kaynaklarına, stresle mücadele yöntemlerine, stresin sonuçlarına ve stres birey ilişkisine oldukça önem verilmelidir (Tokay, 2001:66).

Stresin işletmeler ve çalışanlar açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek de yanlış olur. Zira yüksek performans için belirli düzeylerde strese ihtiyaç vardır. Dozu ayarlanmış stresi, verimliliği ve etkinliği artıran bir unsur olarak görmek gerekmektedir (Özdevecioğlu vd., 2003:131). Daha açık bir ifadeyle, kontrol edilebilen optimum seviyedeki stres artan performans demektir. “Perakende mağazalar zincirinde yapılan bir araştırmada duygularını denetleme ve stresle başa

çıkma becerisine sahip mağaza yöneticilerinin, metrekare başına karlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya konmuştur” (Baltaş, 2001:127). Buna karşın, bir başka araştırmaya göre büyük şirketlerde işe gelememe nedenlerinin yarısını strese bağlı hastalıklar oluşturmaktadır. Ayrıca stresin herhangi bir andaki iş gücünün %1,4’ünü etkilediği de yapılan araştırmalarla saptanmıştır (Lewis, 1995:24).

Görüldüğü gibi stres işletme yöneticilerinin gözardı edemeyecekleri bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.2. Stres Performans İlişkisinde Modeller**

Bireylerin çalıştıkları ortamlar, birlikte çalıştıkları insanlar, iş gerekleri, hedefler, beklentiler, kişisel farklılıklar nedeniyle stres kaynakları her bireyi farklı etkilemekte, bu da onların performansına farklı yansımaktadır. Yapılan araştırmalara göre bu durum, stres ile performans arasında kavramsal düzeyde dört farklı ilişki tipini ortaya çıkarmıştır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283). Bunlar; negatif ilişki modeli, pozitif ilişki modeli, ters U tipi ilişki modeli ve ilişki bulunmaması modeli olarak aşağıda açıklanmıştır:

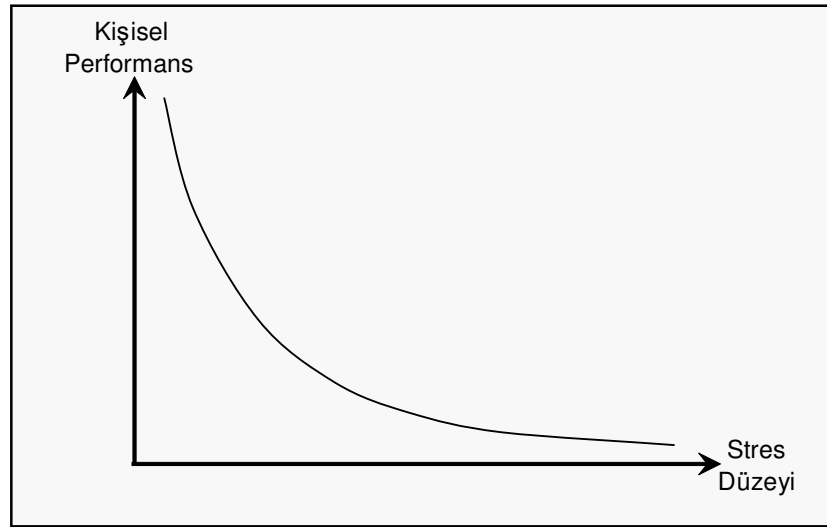
#### **3.2.1. Negatif İlişki Modeli**

Şekil 9’da şematik olarak görülen bu modelde stres arttıkça performansın azalacağı düşünülmektedir. İş stresinin iş performansı ile ilişkisinin negatif yönlü (ters orantılı) olduğunu öne sürenler, iş stresinin örgüt ve örgüt üyeleri için işlevinin olmadığını belirtmektedirler. Bu görüşe göre, bireyin stresle mücadele etmek için fazladan ürettiği enerji, ona zihinsel bir yük getirmekte, bunun yarattığı gerilim ve olumsuz duygular performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Stresli kişiler performans için kullanacakları enerjilerini stresle mücadele için harcadıklarından performanslarında düşüşler meydana gelecektir. Ayrıca stres durumunda çalışanlar işleri için kullanacakları zamanlarını da stresi yenmek veya stresli oldukları için çalışmayarak boşa vakit geçirmek gibi nedenlerle harcadıklarından, performans düşüşüne sebep olmaktadır.

Bu konuda Vroom şunları açıklamıştır (Muse vd., 2003:350):



- Stresin yüksek seviyeleri bireyin algısı ve kavrayışının sınırlanmasına sebep olur. Bu durumda bireyin öncelikleri performans için belirlenen önceliklerin önüne geçerek performansı olumsuz etkiler.
- Stres psikolojik olarak istem dışı yapılan uğraşılara neden olduğundan performans olumsuz etkilenmektedir.



**Şekil 9 : Negatif İlişki Modeli**

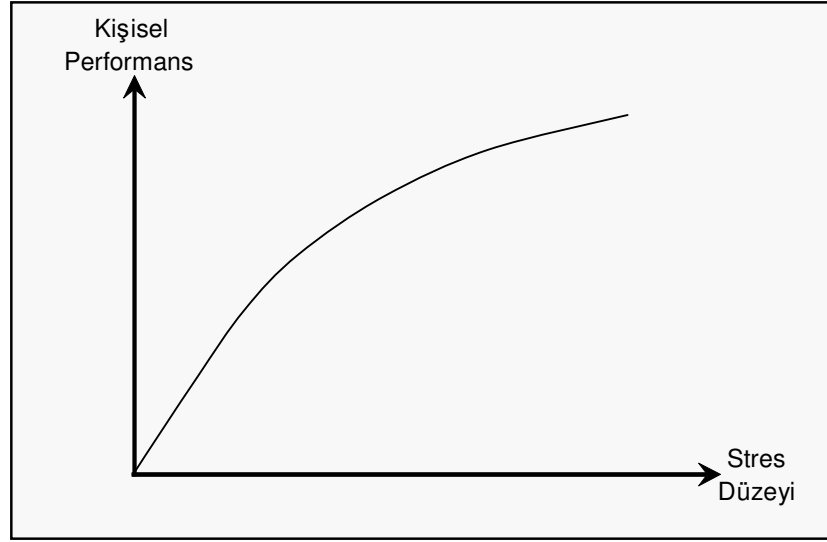
Bu modeli destekleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, modelin problemlerinden biri, stresin olası önemli sonuçlarını incelemekteki başarısızlığıdır. Zira stres tecrübesi, kişileri hazırlıklı ve tedbirli olmaya yönlendirebilir (Ulukuş, 2001:87).

### **3.2.2. Pozitif İlişki Modeli**

Negatif ilişki modelinin teorik olarak tersi olan bu modelde stres ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin mevcut olduğu kabul edilmektedir (Şekil 10). Kısaca, bu modele göre stres arttıkça performans da artmaktadır.

İş performansı ile iş stresi arasındaki pozitif ilişki modeli, işyerindeki zorlukların, endişelerin, yarışmacı ortamın, bireyin yapıcı bir eylem ortaya koyması ve performansını geliştirmesi için birer fırsat olduğu esasına dayanmaktadır. İşletmelere yönelik bir çalışmayla desteklenmemiş olan bu modelde, bireyin enerji

hareketliliğinin, fonksiyonel olduğu ve bireyi etkin hale getireceği, bunun da performansı arttıracığı, düşünülmektedir (Ulukuş, 2001:87). Daha basit bir anlatımla, düşük seviyedeki stres, daha az dürtü sağlaması nedeniyle bireyi harekete geçirmemekte veya daha az harekete geçmesine sebep olmakta dolayısıyla performans düşüşüne neden olmaktadır (Muse vd., 2003:350). Benzer şekilde, düşük stres düzeyinde, bireylerin rekabetle yüz yüze gelmemeleri de performans düşüşüne neden olur. Orta stres seviyesinde, bireyler kısmi rekabeti tecrübe ettiklerinden ortalama performansın oluşması olasıdır. Yüksek seviyeli stres ise hem optimal rekabet ve hem de optimal performansla son bulur (Tokay, 2001:67).

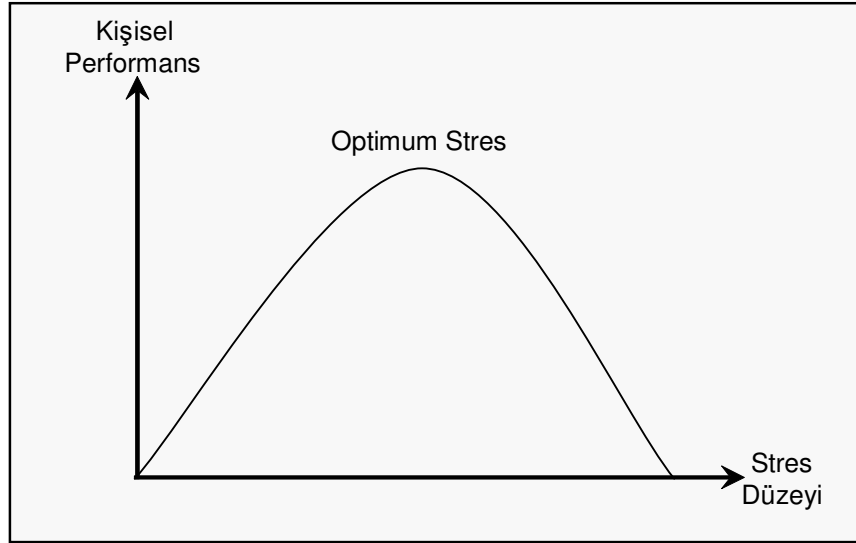


**Şekil 10 : Pozitif İlişki Modeli**

Bu modelin eksiklikleri bazı kavramsal yetersizliklerdir. Özellikle kişilerin farklılıkları ve stresin fonksiyonel olmayan görüntülerini incelemedeki başarısızlığı bu yetersizlikler arasında yer alır. Örneğin başarıya istekli kişiler rekabet koşullarında iyi performans gösterebilirlerse de, önemli olan görevin ulaşılabilir olarak algılanmasıdır. Başarıda isteksiz kişilerin yüksek stresli koşullarda ve rekabette başarılı olmaları ise pek mümkün değildir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283).

### 3.2.3. Ters U Biçimi İlişki Modeli

Stres ile performans arasındaki ilişkinin tersine dönmüş U eğrisine benzetildiği bu model, bir bakıma negatif ilişki modeliyle pozitif ilişki modellerinin birleşiminden oluşmaktadır. Ters U biçimi ilişki modeli şekil 11’de de görüldüğü gibi, başlangıçtan belirli bir stres seviyesine kadar pozitif ilişki modeli gibi bir karakter gösterirken bu noktadan sonra negatif ilişki modelinde olduğu gibi bir karaktere bürünür. Başka bir deyişle belli bir noktaya kadar artan stres, performansı geliştirirken kritik seviye aşıldığında verimli çalışma yeteneği gitgide hızlanarak düşmektedir. (Lewis, 1995:34).



**Şekil 11 : Ters U İlişkisi**

**Kaynak :** ALBERT, E., “Gérer Son Stress”, *Manageris*, No:121a, s.1–8, 2003, s.3’ten uyarlanmıştır.

Stresin performans üzerindeki etkileri, 1908 yılında, Harvard fizyoloji laboratuvarında R.B. Yerken ve J.D. Dodson tarafından belirlenmiştir. Bu iki bilim adamına göre, herhangi bir işte iyi bir sonuç elde etmek için belli bir heyecan düzeyine gereksinim vardır. Fakat bu belli düzey aşılsa birey işinde daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya daha yatkın olur. Diğer bir deyişle stres düzeyindeki belli artışlar, performansta ve bireysel başarıda, önemli

artışlara yol açmaktadır. Bu sınırlar, artı ya da eksi yönde aşılsa, performans ve başarıda azalmalar başlar (Ulukuş, 2001:87; Ertekin, 1993:63).

Stres bazen yararlı, bazen de zararlıdır. Yararlı stres uyumlu ve **yapıcı** olup, etkin bir performans sağlarken, uyumsuz, zararlı ve fonksiyonel olmayan **yıkıcı** stres, performansa yaptığı olumsuz etki nedeniyle örgütlerde istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapıcı stres, bireyler üzerindeki motive edici etkisi sayesinde onların, işlerine daha sıkı bağlanmalarını ve işlerini daha istekli yapmalarını sağlayarak performanslarını yükseltirken; yıkıcı stres bireyin görevlerini yerine getirmesine engel olmaktadır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:281,284).

Ayrıca, düşük stres düzeyi, olumlu stres düzeyi ve yüksek stres düzeyi olmak üzere üç farklı stres düzeyi bulunmaktadır. Aşırı düşük ve aşırı yüksek stres düzeylerinin bireyin verimlilik ve performansı üzerindeki etkisi yıkıcı ve olumsuzdur. Şöyle ki; düşük stres düzeyinin bireyleri yüksek verimlilik için yeterince uyaramaması, bireyi etkin hale getirmemekte, dolayısıyla performansının artmasına olumsuz etki yapmaktadır. Benzer şekilde, bireyin maruz kaldığı yüksek düzeydeki stres, onun daha fazla zamanı ve çabayı stresle baş edebilmek için ayırmasına neden olarak performansını düşürmektedir. Buna karşın olumlu stres düzeyinde ise bireyler stresi yenmekten çok, performanslarını artırmak çabası içindedirler. Bu stres düzeyinde performans yüksektir. Örgütsel etkinlik, verimlilik ve performansı artırmak için yöneticilerin, işgörenlerde olmasını sağlayacağı stres düzeyi, bu olumlu stres düzeyidir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:282–283; Tutar, 2000:255). Daha açık bir ifadeyle, verimlilik, çalışanlar üzerindeki stres orta düzeyde iken en uygun (optimum) durumdadır. Stres çok fazla ya da çok az ise performansta da düşüşler olmaktadır. Örneğin, aşırı bir biçimde işe boğulmuş olan bir yönetici ya da o iş için hazır olmayan bir işgören tersine dönmüş U eğrisinin çıkış veya inişindedir, ama optimum performans bölgesinde değildir. Bu modelde çalışanların ve yöneticilerin genellikle optimum bölgede olması istenir. Ancak, “stresin optimum noktası, kişiden kişiye stresi tolere edebilme durumuna göre değişiklik göstermektedir” (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:283).

Gerçekten bireyler, kendileri için en uygun olan, ılımlı bir stresle yaratıcı ve verimli olmaktadır. Bunun tersi, yani aşırı stres ise uyumsuzluk, yaratıcı ve verimli

olmama ile sonuçlanabilmektedir. Örneğin; bir ağırlık çalışmasında kuvvetlenmek için, kasları artan miktarlarda ağırlığa maruz bırakmak gereklidir. Ancak çok fazla ağırlık kas dokularına hasar verebilir, çok az ağırlık da kas dokularını bozar ve kuvveti zayıflatır. Örnekten de anlaşılacağı üzere fazla stres bireye zarar verirken, çok azı da gelişmesine katkı sağlamaz. Başarılı bir ağırlık programının anahtarı, stres ile gelişme arasında dengeli bir ilişki bulmak, yani uygun ağırlıkla çalışmaktır (Loehr, 1999: 20–21). Bu konuda Kanada’da yapılan bir araştırma, stresini kontrol altında tutan sporcuların stresi kendi avantajlarına kullandıklarını ve daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur (Gaudreau, 2003).

Bu modelin yanlış olduğunu kanıtlamak –bu yönde bir çalışma yapılmadığından– zordur. Yapılan bazı çalışmalar ise bu modelin ortaya koyduğu hipotezi desteklemektedir. Sezgisel yönü nedeniyle bu model stres performans ilişkisini açıklayan en gözde modeldir (Tokay, 2001:67).

#### **3.2.4. İlişki Bulunmaması Modeli**

İş stresinin iş performansı ile ilişkisi bulunmadığı görüşü; birey ile örgütü arasında psikolojik bir anlaşma olduğu yaklaşımına dayanmaktadır. Bu görüşe göre bireyler, belli bir performans için ücret almakta olduklarını bilen, dolayısıyla rasyonel düşünen varlıklardır. O nedenle ilk ilgilendikleri şey, bu performansı gösterebilmektir. Bu modelde, bireyin performansına engel olabilecek güçlükler gözardı edilmekte, stresin varlığı ya da yokluğunun performansı etkilemeyeceği varsayılmaktadır (Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:283; Tokay, 2001:68).

### **3.3. Stresin Performans Üzerine Etkileri**

Stresin performans üzerindeki etkileri bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında sıralanabilir.

#### **3.3.1. Stresin Bireysel Performans Üzerine Etkileri**

Aşırı düzeyde stres insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararlara yol açar, çalışanların fiziksel ve zihinsel sistemini bozar. İş

performansı düşer, birey karar vermede güçlük çekmeye başlar ve davranışlarında dengesizlikler oluşur. Özellikle zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde dikkat azalması sonucu çeşitli olumsuz durumlar ortaya çıkabilir (Yılmaz ve Ekici, 2003:3; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:197). Bu sorunların bazıları şunlardır (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:284; Tokay, 2001:72):

- Diğer çalışanlarla ve müşterilerle iletişim sorunları,
- İşe konsantre olamama,
- Zaman yönetimi ve organize olma eksikliği,
- Karar verme güçlüğü,
- Motivasyon eksikliği,
- Sorun çözme becerisinin azalması,
- Vizyon eksikliği, vb.

### **3.3.2. Stresin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri**

Aşırı stres altındaki bir işgören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. Bu durumdaki bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres nedeniyle çalışanın dolayısıyla işletmenin performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz etkiler görülebilir (Yılmaz ve Ekici, 2003:3). Bu etkilerden bazıları şunlardır:

#### **3.3.2.1. İşe Devamsızlık**

İşgörenlerin, çalışmaları gereken süre içerisinde önceden herhangi bir mazerette bulunmadan işine gelmemesi ve bunu alışkanlık haline getirmesi olarak tanımlanan devamsızlık çalışanların doyumsuzluklarını ifade etmek için kullandıkları kolay ve zahmetsiz bir yoldur. Genellikle düşük ücret, işletme politikası, işin monotonluğu, aşırı iş yükü, haksızlığa uğramak gibi stres yaratıcı durumlar çalışanların devamsızlığı bir araç olarak kullanmalarına neden olabilir (Keskin, 1997:150).

Örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biri olan işe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların bu stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak istedikleri için işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir. Bir örgütteki devamsızlıkların en az %40'ının stres ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İşe devamsızlık son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirilememesine neden olmakta, işçi işveren ilişkilerini zedelemekte, örgüt içi çatışmalara yol açmakta, huzuru bozmakta dolayısıyla verimin düşmesine neden olarak örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003:8-9).

### **3.3.2.2. İşgücü Devri**

İşgücü devri, işgörenlerin bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra çeşitli nedenlerle işten ayrılmaları olarak tanımlanabilir. Emeklilik, ölüm ve işten çıkarılma dışında işgörenlerin kendi isteği ile işten ayrılmalarının büyük bir çoğunluğu tatminsizlik ve stres durumlarından kaynaklanmaktadır. Ortalama olarak bir örgütteki işgücü devrinin üçte birinin doğrudan ya da dolaylı olarak stresle ilişkisi bulunmaktadır. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanlar strese girerek zamanla işletmelerinden soğumakta ve işten ayrılmaktadırlar (Yılmaz ve Ekici, 2003:9; Keskin, 1997:151).

### **3.3.2.3. İş Kazaları**

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel stres iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte iş kazaları ile arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. İş kazalarının yaklaşık %75-85'inin nedeni, stres yönetimi konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir (Yılmaz ve Ekici, 2003:9).

Bunlardan başka stresin örgütsel performans üzerindeki diğer etkileri şunlardır (Eren Gümüştakin ve Öztemiz, 2005:284; [www.geneve.ch](http://www.geneve.ch)):

- İş kalitesinde düşüş,
- Kaza yapma riskinde artış,
- Hata yapma oranında artış,
- Örgüte bağlılığın azalması,
- Takım ruhunun azalması,
- Müşteri tatmininin azalması,
- Verimliliğin düşmesi, vs.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 40ıncı PİYADE EĞİTİM ALAYI LİDER PERSONELİ ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu bölümde araştırmanın amacı, alt amaçları ve hipotezleri hakkında bilgi verilecektir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amaçları

Stresin bireyin performansına, dolayısıyla çalıştığı örgütün performansına olumlu ya da olumsuz etkileri söz konusudur. Yaptıkları işin doğası gereği stresi yoğun olarak yaşayan Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin de performanslarının stresten etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, Isparta ilinde konuşlu bulunan 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı lider personelinin<sup>3</sup>, stresin performans üzerindeki etkileri konusuna bakış açılarını değerlendirmektir. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlenebilir:

- Değişik statüdeki lider personelin stres performans ilişkisi hakkında düşünce farklılıklarını belirlemek,
- Liderlerin stres kaynaklarının kendi kişiliklerinden mi, yoksa iş yaşamından mı kaynaklandığını tespit etmek,
- Lider personelin stres-performans ilişkisi modellerinden hangilerine daha yatkın olduklarını ortaya çıkarmak,
- Stresle mücadele konusunda lider personelin ne derecede başarılı olduğunu ortaya koymaktır.

---

<sup>3</sup> Subay, astsubay ve uzman erbaşlar.

#### 4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada alternatif hipotezler test edilmiştir. Yukarıda belirtilen araştırma amaçları çerçevesinde araştırmayla ilgili geliştirilen hipotezleri şu şekilde belirtmek mümkündür:

##### Stres-performans ilişkisiyle ilgili hipotezler:

**H<sub>1</sub>:** Stres seviyesi ile performans seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Belirli düzeydeki stres, performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Aşırı stres performansı olumsuz etkilemektedir.

##### Stres, strese verilen tepkiler ve stres yönetimi ile ilgili hipotezler:

**H<sub>4</sub>:** Lider personel genelde kendini stresli hissetmektedir.

**H<sub>5</sub>:** İş yerinden kaynaklanan stres, bireyin kendi kişilik yapısından kaynaklanan strese göre daha etkindir.

**H<sub>6</sub>:** Lider personel çevresel stres kaynaklarından etkilenmektedir.

**H<sub>7</sub>:** Lider personel stres yaratan durumdan uzaklaşmak yerine stres karşısında mücadele etmeyi tercih etmektedir.

**H<sub>8</sub>:** Lider personel bireysel stres yönetimi konusunda başarılıdır.

##### Stres ve görev, statü, hizmet yılı ve emir komuta edilen personel miktarları ile yaş ve hayata bakış açılarıyla ilgili hipotezler:

**H<sub>9</sub>:** Kıt'a komutanlığı görevinde bulunanlar, karargâhta veya diğer idari görevlerde çalışanlara göre daha yoğun stres yaşamaktadırlar.

**H<sub>10</sub>:** Subaylar, astsubay ve uzman erbaşlara göre kendilerini daha stresli hissetmektedirler.

**H<sub>11</sub>:** Hizmet süresi arttıkça stresten etkilenme artmaktadır.

**H<sub>12</sub>:** Lider personelin emri altında bulunan personel miktarı arttıkça stres seviyesi artmaktadır.

**H<sub>13</sub>:** Liderlerin hayata bakış açıları yaşa göre değişiklik göstermektedir.

## 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Isparta ilinde bulunan 40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığında çalışan lider personel üzerinde yapılmıştır. Burada sözü edilen lider personelden kasıt, Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapan subay, astsubay ve uzman erbaşlardır (Cezar, 2003:50). Bu araştırmanın yapılabilmesi için Lisans Üstü Eğitim Yönergesi gereği Kara Kuvvetleri Komutanlığından izin alınmıştır.

40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı Karargâhı, Isparta'da General İhsan Alper Kışlasında konuşlu bulunmaktadır. Aynı kışla içinde Çavuş Eğitim Taburu, Piyade Er Eğitim Taburu, Havan Er Eğitim Taburu ve Alay Bağlı Birlikleri mevcut olmakla birlikte bu kışla dışında bulunan ve doğrudan Alay Komutanlığına bağlı olan çeşitli birlikler vardır.

Araştırmanın ana kütesini, General İhsan Alper Kışlasında görev yapan lider personel oluşturmaktadır. Bir başka deyişle Alay Komutanlığı personeli olup kışla dışındaki birliklerde görev yapan lider personel değerlendirmeye alınmamıştır. Araştırmada örneklem tespit edilmemiş, incelenen 233 kişiden oluşan ana kütenin tümüne ulaşmak hedeflenmiştir. Anket, Ocak 2006 ayı içinde deneklerle yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Ancak anketin yapıldığı ayda görev, dış birlikte görevlendirme, kurs, hava değişimi, izin, istirahat ve nöbet gibi sebeplerle kışla dışında bulunan personele ulaşılammıştır. Bir kısım personel de ankete yanıt vermek istememiştir. Sonuçta anket 34 subay, 70 astsubay ve 66 uzman erbaş olmak üzere 170 lider personele uygulanabilmiştir. Bu rakam kışla içinde görev yapan lider miktarının %72,96'sına tekabül etmektedir. Bu oran oldukça yüksek olduğundan kışla dışında bulunan personele ulaşma gereği duyulmamıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm deneklerin demografik bilgileri yanında çalıştığı bölüm, emri altında çalışan personel sayısı, görev özelliği gibi işiyle ilgili bazı bilgileri de ihtiva etmektedir. İkinci bölüm ise literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında danışman Murat KAYALAR ile birlikte geliştirilen 25 önermelik bir ankette yer alan önermelere verilecek cevaplar için beş aralıklı likert ölçek kullanılmıştır. Önergelerin karşısında *1.Kesinlikle katılmıyorum*,

2.*Katılmıyorum*, 3.*Kararsızım*, 4.*Katılıyorum*, 5.*Kesinlikle katılıyorum* şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Araştırmaya katılanlardan her bir önerme için kendilerine en uygun gelen seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

#### 4.3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler kodlanarak *SPSS 10.0 for Windows* paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analiz sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda verilmiştir.

#### 4.4. Deneklerin Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan lider personelin yaş, eğitim düzeyi, medeni hali, çocuk sayısı, ortalama aylık geliri, statüleri, rütbeleri, hizmet sürelerinden oluşan demografik özellikleri ile çalıştıkları birim, görev özellikleri ve emri altında çalışan personel miktarları incelenmiştir.

Kara Kuvvetleri Komutanlığında bayan subay istihdam edilmekle birlikte araştırmanın yapıldığı tarihlerde henüz 40ıncı Piyade Eğitim Alayında görev yapan kadın subay olmadığından araştırma kapsamındaki personelin tamamı erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamındaki lider personele yaşları açık uçlu soru biçiminde sorulmuş, verilen cevaplar daha sonra gruplanarak incelenmiştir. İnceleme sonucunda elde edilen veriler tablo 8’te sunulmuştur. Buna göre liderlerin yarıya yakınının (%49,4) 30 yaş ve altında olduğu görülmektedir. Ayrıca yoğunluk %40’la 26–30 yaş grubundadır. Açık uçlu olarak verilen cevapların incelemesi sonucu bulunan yaş ortalaması 31,8’dir. Bu ortalama subaylarda 32,4, Astsubaylarda 32,5 ve Uzman erbaşlarda 30,8 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak lider personelin genç olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 8 : Yaşlara Göre Dağılım**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
20 – 25	16	9,4
26 – 30	68	40,0
31 – 35	39	22,9
36 – 40	34	20,0
41 – 45	10	5,9
46 ve üstü	1	0,6
Yanıt vermeyen	2	1,2
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında tablo 9’da görüldüğü gibi %68,8 gibi büyük bir oranda lise mezunu oldukları görülmektedir. Bu miktarın dağılımı göz önüne alındığında subayların %5,8’inin lise mezunu, %82,4’ünün üniversite mezunu, %11,8’inin de yüksek lisans mezunu olduğu; astsubayların %72,8’inin lise mezunu, %15,7’sinin yüksekokul mezunu ve %11,4’ünün de üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Uzman erbaşların ise %1,5’i ortaokul, %97’si lise ve %1,5’i yüksekokul mezunudur.

**Tablo 9 : Liderlerin Eğitim Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Ortaokul	1	0,6
Lise	117	68,8
Yüksekokul	12	7,1
Üniversite	36	21,1
Lisansüstü	4	2,4
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Tablo 10’da gösterildiği gibi ankete katılanların %87,1’i evli, %12,9’u bekârdır. Buna göre evlilerin %36,5’inin bir çocuğu, %40,5’inin iki çocuğu, %6,8’inin de üç çocuğu bulunmaktadır. Hiç çocuğu olmayanların yüzdesi ise %16,2’dir.

**Tablo 10 : Medeni Hal ve Çocuk Sayısı Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>		<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evli	148	87,1	1 Çocuk	54	36,5
Bekâr	22	12,9	2 Çocuk	60	40,5
			3 Çocuk	10	6,8
			Çocuğu yok	24	16,2
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tablo 11’de ankete katılanların ortalama aylık gelir durumları gösterilmektedir. Bu tabloya göre en fazla oran 38,8 ile 800–899 YTL grubundadır. Bu soru için açık uçlu cevaplar alınmış olup, yapılan incelemede ortalama aylık gelir 1161,56 YTL. olarak bulunmuştur.

**Tablo 11 : Liderlerin Gelir Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
800 – 999 YTL	66	38,8
1000 – 1199 YTL	43	25,3
1200 – 1399 YTL	32	18,8
1400 – 1599 YTL	10	5,9
1600 – 1799 YTL	1	0,6
1800 – 1999 YTL	1	0,6
2000 YTL den fazla	15	8,8
Yanıt vermeyen	2	1,2
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Tablo 12’de ise deneklerin statü ve rütbe durumları gösterilmektedir. Buna göre oranlar subaylar %20, Astsubaylar %41,2 ve Uzman erbaşlar %38,8 şeklindedir. Burada dikkati çeken husus, subaylarda rütbe büyüdükçe grup sayısı azalırken astsubaylarda daha alt rütbelerde bulunanların sayısının kıdemli olanlara göre daha az oluşudur.

**Tablo 12 : Statü ve Rütbe Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Subay	34	20,0
<i>Atğm. — Yzb.</i>	28	16,5
<i>Bnb. — Alb.</i>	6	3,5
Astsubay	70	41,2
<i>Astsb.Çvş. — Üçvş.</i>	22	13,0
<i>Kd.Üçvş.—Kd.Bçvş.</i>	48	28,2
Uzman erbaş	66	38,8
<i>Uz. Onb./Çvş.</i>	66	38,8
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Hizmet süreleriyle ilgili bilgilerin yer aldığı tablo 13 incelendiğinde ise %37 oranında 1–5 yıl arasında hizmet süresi olanların diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Aynı tabloda liderlerin yarısından fazlasının 10 yıl ve daha az hizmet süresi olduğu görülmektedir.

**Tablo 13 : Hizmet Süresi**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
1 – 5 Yıl	63	37,0
6 – 10 Yıl	30	17,6
11 – 15 Yıl	46	27,1
16 – 20 Yıl	22	13,0
21 Yıl ve üzeri	8	4,7
Yanıt vermeyen	1	0,6
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Tablo 14’de, gösterildiği gibi araştırmaya katılan lider personel %35,3 oranıyla en fazla Havan Er Eğitim Taburunda bulunmaktadır. Piyade Er Eğitim Taburu personelinin anket katılanların yüzdesi %30, Çavuş Eğitim Taburu personelinin yüzdesi de %18,8’dir. Alay karargâhı ve bağlı birliklerin anketteki oranı %15,9’la en az olandır.

**Tablo 14 : Çalışılan Birimler**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Alay Kh. ve Bağlı Brl.ler	27	15,9
Çvş. Eğt.Tb.	32	18,8
P.Er Eğt.Tb.	51	30,0
Hav.Er Eğt.Tb.	60	35,3
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Liderlerin görev dağılımlarının gösterildiği tablo 15 incelendiğinde kıt'a komutanlığı görevinde bulunan subay, astsubay ve uzman erbaşların oranının yarısından fazla olduğu görülmektedir (%52,4). Karargâhlarda görev yapan personel oranı %24,1, diğer idari görevlerde bulunan personel oranı da %23,5'tir

**Tablo 15 : Görev Yeri Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Karargâhta görevli	41	24,1
Kıt'a komutanı	89	52,4
Diğer idari görevler	40	23,5
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Tablo 16'da ankete katılanların emirleri altında çalışan personel durumları görülmektedir.

**Tablo 16 : Liderlerin Emri Altında Çalışan Personel Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
0 – 49	115	67,7
50 – 99	13	7,6
100 – 149	31	18,2
150 – 199	1	0,6
200 – 249	0	0,0
250 – 299	1	0,6
300 – 349	1	0,6
400 – 449	1	0,6
500 – 549	0	0,0
550 den fazla	7	4,1
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>



Buna göre 0–49 arasında kişiye emir komuta eden personel oranı %67,7 ile en yüksektir. Bu orana 50–99 kişilik dilim ile 100–149 kişilik dilim ilave edildiğinde ankete katılanların %93,5'unun emrinde 0–149 kişi çalıştığı ortaya çıkar. Bu sonuçlar manga komutanı – takım komutanı – bölük komutanı silsilesini takip eden hiyerarşik yapıyla diğer bir ifadeyle birliğin organizasyon şemasıyla uyum içindedir.

#### 4.5. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılanların ankette sorulan önermelere verdikleri cevaplar 5'li likert ölçeği üzerinde değerlendirilmiştir. Ölçekte *1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum* anlamına gelmektedir. Önergeler üç gruba ayrılarak ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış, ortalama kabul oranlarına göre öncelik sırası bulunmuştur. Buna göre stres-performans ilişkisiyle ilgili önermelerin öncelik sırası tablo 17'de, stres, strese verilen tepkiler ve stres yönetimi ile ilgili önermelerin öncelik sırası tablo 18'de, diğer önermeler ve öncelik sıraları da tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 17'de stres-performans ilişkisiyle ilgili önermelerin önem dereceleri görülmektedir. Burada araştırmanın asıl amacına uygun olarak ilk sırayı stresin performansı etkilediği hususu almıştır (ort.=4,2765). Bu önermenin genel sıralamada da ikinci basamakta yer aldığı görülmüştür.

**Tablo 17 : Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Önergelerin Önem Dereceleri**

Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Önergeler	Ortalama	Standart Sapma
Stres performansı etkiler	4,2765	1,1147
Stres seviyesi arttıkça performansın azalacağı kanaatindeyim.	4,2588	1,0949
Belli oranda stresin hayatta başarı kazanmak için gerekli olduğunu düşünüyorum.	2,6765	1,3614

Stres, strese verilen tepkiler ve stres yönetimi ile ilgili önermelerin önem derecelerinin gösterildiği tablo 18'de ilk sırada strese verilen ve **savaş veya kaç** olarak adlandırılan tepkinin stresle savaşıma kısmı (ort.=3,7294) yer almıştır. İkinci sırayı iş ortamında karşılaşılan örgütsel stres kaynakları izlemektedir (ort.=3,6941).

Üçüncü sırada yer alan savaş veya kaç tepkisinin stresli durumdan kaçmayı belirten kısmının ortalaması ise 3,6882’dir. Bu başlık altındaki en düşük ortalama 1,8 ile “iş yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum” önermesidir.

**Tablo 18 : Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi ile İlgili Önergelerin Önem Dereceleri**

<b>Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi ile İlgili Önergeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
Stres altında olduğumda stresle baş edebilmek için onunla savaşıyorum.	3,7294	1,1604
İş yerimde karşılaştığım durumlar genelde stres yaşamama neden oluyor.	3,6941	1,2453
Stres yaratan bir etkenden kaçınıyorum.	3,6882	1,1829
İşimin yoğunluğu nedeniyle kendime vakit ayıramıyorum.	3,6294	1,3623
Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	3,5941	1,3867
Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışıyorum.	3,5471	1,2643
Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.	3,5000	1,0561
İş yerimde yapacağım işler açıkça belirlenmiştir.	3,3235	1,2991
Yöneticilerimiz bizlere sosyal destek sağlamaktadır.	3,0294	1,3164
İşimdeki rutinlik nedeniyle gerçekten çok sıkılıyorum.	2,8118	1,3803
İşim beni çok zorluyor.	2,4706	1,2024
İş ortamım dışındaki çevre (trafik, çevre sorunları, gürültü, vs.) bende stres yaratıyor.	2,4588	1,2119
Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.	2,3000	1,1505
Stresle yaşamayı tercih eder ve strese uyum sağlarım.	2,2647	1,3480
Bu stresin kendi kişilik yapımdan kaynaklandığını düşünüyorum.	2,1588	1,1835
İş yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum.	1,8000	1,1179

Genelde performans göstergesi sayılabilecek diğer önermeler ise tablo 19’da öncelik sırasına konmuştur. Burada ilk sırayı 4,3941 ortalamaıyla “*Birliğimin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim*” önermesi alırken, son sırayı 3,4059 ortalamaıyla “*Çalışırken performansımı tam olarak ortaya koyabiliyorum*” önermesi almıştır. Bu tabloda dikkati çeken husus tabloda yer alan bütün önerme ortalamalarının kararsızlık puanı olan “3”ten yüksek olmasıdır. Bu

durum lider personelin performans açısından kendilerini üst seviyede gördükleri anlamına gelmektedir.

**Tablo 19 : Diğer Önergelerin Önem Dereceleri**

Diğer Önergeler	Ortalama	Standart Sapma
Birliğimin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim.	4,3941	0,9056
Kendime olan güvenim üst seviyededir.	4,1471	0,9831
Genelde hayata olumlu bakarım.	4,0824	1,0287
Yapacağım iş ne olursa olsun son derece istekliyimdir.	3,9647	1,1404
Yaptığım işten zevk alırım.	3,9118	1,2956
Çalışırken performansımı tam olarak ortaya koyabiliyorum.	3,4059	1,1942

#### 4.5.1. Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

40ıncı Piyade Eğitim Alay Komutanlığı lider personelinin, stresin performans üzerindeki etkileri konusuna bakış açıları ile ilgili oluşturulan hipotezlere ilişkin test sonuçları tablo 20’te görülmektedir. Hipotezleri test etmek amacıyla *tek örnek – t – testi* kullanılmıştır. Bu test herhangi bir örneklem grubuna ait ortalamanın, daha önce belirlenmiş bir değerden önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemek için kullanılır (Ak, 2005:79). Bu testte  $\alpha = 0,05$  alınmış, test değeri olarak orta değer olan -3- kullanılmıştır.

**Tablo 20 : Stres-Performans İlişkisiyle İlgili Hipotezler**

HİPOTEZLER	N	Ortalama	Std. Sapma	t değeri	– p –	Sonuç
<b>H<sub>1</sub>:</b> Stres seviyesi ile performans seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	170	4,276	1,114	14,930	0,000 (<0,05)	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b> Belirli düzeydeki stres, performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır.	170	2,676	1,361	-3,099	0,002 (<0,05)	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b> Aşırı stres performansı olumsuz etkilemektedir.	170	4,258	1,094	14,990	0,000 (<0,05)	<b>Kabul</b>

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmanın ana amacını oluşturan ve stres performans ilişkisini ortaya koyan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir. Stres ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gösteren **H<sub>1</sub>** hipotezi “*Stres performansı etkiler*” önermesine verilen cevaplara göre değerlendirilmiştir. Bu önermenin ortalaması 4,276’dır. Likert ölçeğinde 4 seçeneğinin karşılığı katılıyorum, 5 seçeneğinin karşılığı tamamen katılıyorum olduğuna göre bu ortalama kabul derecesinin oldukça yüksek olduğunun göstergesidir.

Stres-performans ilişkisi modellerinden olan **Ters U** biçimi ilişkiyi temsil eden “**H<sub>2</sub>** Belirli düzeydeki stres, performans üzerinde olumlu etki yapmaktadır” hipotezinin de kabul edildiği görülmektedir. Bu hipotez “*belli oranda stresin hayatta başarı kazanmak için gerekli olduğunu düşünüyorum*” önermesine verilen cevaplarla değerlendirilmiştir.

Üçüncü hipotez ise stres arttığı ölçüde performansın azalacağını savunmaktadır. “**H<sub>3</sub>** Aşırı stres performansı olumsuz etkilemektedir” şeklinde ifade edilen bu hipotez “*stres seviyesi arttıkça performansın azalacağı kanaatindeyim*” önermesiyle test edilmiş ve kabul edilmiştir. Buna göre aşırı stres ortamında performans düşmektedir. İlk bakışta negatif ilişki modeliyle ilgili gibi görünen bu durum, aslında ters U biçimi ilişki modelindeki yıkıcı stres bölgesini ifade etmesi nedeniyle ters U biçimi ilişki modelinin geçerliliğini güçlendirmektedir.

#### 4.5.2. Stres, Strese Verilen Tepkiler ve Stres Yönetimi İle İlgili

##### Hipotezlerin Değerlendirilmesi

**H<sub>4</sub>** hipotezi lider personelin genelde kendilerini stresli hissettiklerini ileri sürmektedir. Bu hipotezde “*genelde stres altında olduğumu hissediyorum*” önermesi tek örnek t testi ile değerlendirilmiş olup, elde edilen veriler tablo 21’de sunulmuştur. Görüldüğü gibi hipotez kabul edilmiştir. Buna göre lider personel yaşantısının çoğu anında stresi yaşamaktadır.

**Tablo 21 : Lider Personelin Genelde Stres Altında Olduğuna İlişkin Hipotez Verileri**

<b>H<sub>4</sub>:</b> Lider personel genelde kendini stresli hissetmektedir.	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t değeri</b>	<b>- p -</b>	<b>Sonuç</b>
Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	<b>170</b>	<b>3,594</b>	<b>1,388</b>	<b>5,586</b>	<b>0,000</b> (<0,05)	<b>Kabul</b>

Genelde kendilerini stresli hisseden lider personelin, yaşadıkları stresin nedeninin kendi kişiliklerinden ziyade örgütsel nedenlerden oluştuğuyla ilgili olan **H<sub>5</sub>** hipotezi *çift örnek t testi* ile test edilmiştir (tablo 22). Çift örnek t testi ile aynı örneklem grubunun farklı iki veri dizisinin ortalamaları karşılaştırılmaktadır (Ak, 2005:77).

**Tablo 22 : Liderlerin Stres Kaynaklarına İlişkin Hipotezin Kabul Durumu**

H <sub>5</sub> İş yerinden kaynaklanan stres, bireyin kendi kişilik yapısından kaynaklanan strese göre daha etkindir.	N	Ortalama	Standart Sapma	Paired Samples Correlations		Paired Samples Test			
				Correlation	Sig.	Paired Differences		t	p
						Ortalama	Standart Sapma		
Bu stresin kendi kişilik yapımdan kaynaklandığını düşünüyorum.	170	2,1588	1,1835	0,073	0,342	-1,5353	1,6539	-12,103	0,000 ( $<0,05$ )
İş yerimde karşılaştığım durumlar genelde stres yaşamama neden oluyor.	170	3,6941	1,2453						

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların stresin kendi kişilik yapılarından kaynaklandığı ile ilgili önermeye verdikleri yanıtların ortalaması 2,1588 ve stresin iş yerindeki durumlardan kaynaklandığıyla ilgili önermeye verdikleri yanıtların

ortalaması 3,6941'dir. %95 güven aralığında sig. (2 tailed) değeri 0,05'in altında çıkmıştır ( $p=0,000$ ). Yani her iki önerme arasında önemli derecede fark vardır. Ayrıca önermeler arasındaki korelasyon ise 0,073'tür. Bu durumda kişilik yapısından kaynaklanan stres seviyesi yüksek olan liderin işinden kaynaklanan stresin de yüksek olacağı söylenemez, çünkü aralarındaki ilişki (korelasyon) yüksek değildir. Dolayısıyla **H<sub>5</sub>** “*İş yerinden kaynaklanan stres, bireyin kendi kişilik yapısından kaynaklanan strese göre daha etkindir*” hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre liderler örgütsel stresi kişisel stresten daha yoğun olarak yaşamaktadırlar.

**H<sub>6</sub>** hipotezine göre lider personel çevresel stres kaynaklarından etkilenmektedir. Bu hipotezle ilgili yapılan tek örnek t testi sonuçları tablo 23'te gösterilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi bu hipotez de kabul edilmiştir. Bu önerme statülere göre ayrı ayrı ele alındığında subaylarda p değerinin 0,051 olduğu görülmüştür. Bu değer subaylarda %95 güven seviyesi için hipotezin reddedildiği anlamına gelmekle birlikte oranın  $\frac{0}{1000}$ (on binde)1 farkla reddedilişi nedeniyle önemsiz görülmüştür. Yani bütün liderler çevresel nedenlerden ötürü stres yaşamaktadırlar.

**Tablo 23 : Çevresel Stres Kaynaklarına İlişkin Hipotezin Kabul Durumu**

<b>H<sub>6</sub></b> Lider personel çevresel stres kaynaklarından etkilenmektedir.	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>t değeri</b>	<b>- p -</b>	<b>Sonuç</b>
İş ortamım dışındaki çevre (trafik, çevre sorunları, gürültü, vs.) bende stres yaratıyor.	170	2,4588	1,2119	-5,822	0,000 (<0,05)	<b>Kabul</b>

Stresli bir durumla veya bir tehlikeyle karşı karşıya kalan canlı, bu tehlikeyle başa çıkacağına inandığında savaşılmaya; başa çıkamayacağına inandığında ise kaçmaya hazırlanır (Ulukuş, 2001:46). Savaş veya kaç tepkisi olarak adlandırılan bu durum karşısında liderlerin davranış tarzının kıyaslandığı **H<sub>7</sub>** hipotezi çift örnek t testi ile test edilmiştir. Ortaya çıkan sonuç tablo 24'te gösterilmiştir.

**Tablo 24 : Savaş veya Kaç Tepkisine İlişkin Hipotezin Kabul Durumu**

H <sub>7</sub> Lider personel stres yaratan durumdan uzaklaşmak yerine stres karşısında mücadele etmeyi tercih eder.	N	Ortalama	Standart Sapma	Paired Samples Correlations		Paired Samples Test			
				Correlation	Sig.	Paired Differences		t	p
						Ortalama	Standart Sapma		
Stres altında olduğumda stresle baş edebilmek için onunla savaşıyorum.	170	3,7294	1,1604	0,154	0,045	0,04118	1,5244	0,352	0,725 (>0,05)
Stres yaratan bir etkenden kaçınıyorum.	170	3,6882	1,1829						
Red									

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların stresli durumlara verilen savaş veya kaç tepkisi ile ilgili önermelerin ortalamaları arasında önemli bir fark bulunmamaktadır. %95 güven aralığında sig. (2 tailed) değeri 0,05'in üstünde çıkmıştır (p=0,725). Yani her iki önerme arasında önemli derecede fark yoktur. Bu nedenle bu hipotez reddedilmiştir. Liderler stresli durumlarla kimi zaman savaşmayı kimi zaman da stresli durumdan kaçınmayı tercih etmektedirler.

Diğer bir hipotez lider personelin bireysel stres yönetimi konusunda başarılı olduğu konusundadır (**H<sub>8</sub>**). Yapılan ankette bireysel stres yönetimi ile ilgili üç adet önerme bulunmaktadır. Her önerme için t testi yapılmış ayrıca önermelere verilen cevaplardan 1-kesinlikle katılmıyorum ve 2-katılmıyorum seçenekleri katılmayan olarak, 4, katılıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum seçenekleri katılan olarak tasnif edilmiştir. 3-kararsızım seçeneği bu tasnifte dikkate alınmamıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 25'te sunulmuştur.

**Tablo 25 : Bireysel Stres Yönetimine İlişkin Hipotezin Kabul Durumu**

<b>H<sub>8</sub> : Lider personel bireysel stres yönetimi konusunda başarılıdır.</b> <b>N=170</b> (Sb.: 34 Astsb.:70 Uzm.Erb.:66)	<b>Katılmayan</b>		<b>Kararsız</b>		<b>Katılan</b>		<b>Ortalama</b>	<b>Standart sapma</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>SONUÇ</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	<b>5</b>					
Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.	5	35			84	23	3,50	1,05	6,17	0,000	<0,05 <b>Kabul</b>
	<b>40</b>		<b>23</b>		<b>107</b>						
	<b>%23,53</b>		<b>%13,53</b>		<b>%62,94</b>						
Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırım.	14	30			67	42	3,54	1,26	5,64	0,000	<0,05 <b>Kabul</b>
	<b>44</b>		<b>17</b>		<b>109</b>						
	<b>%25,88</b>		<b>%10</b>		<b>%64,12</b>						
Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.	50	56			23	7	2,30	1,15	-7,93	0,000	<0,05 <b>Kabul</b>
	<b>106</b>		<b>34</b>		<b>30</b>						
	<b>%62,35</b>		<b>%20</b>		<b>%17,65</b>						

“Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.” önermesine ankete katılanların %23,53’ü katılmadığını, %62,94’ü katıldığını belirtmiştir. %13,53’ü ise kararsız kalmıştır. Bu durumda liderlerin büyük çoğunluğu zaman planlaması yapmakta, dolayısıyla daha az strese maruz kalmaktadırlar.

“Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırım.” önermesinde de durum hemen hemen aynıdır. Bu önermeye katılımcıların %25,88’i katılmadığını, %64,12’si katıldığını beyan etmiştir. Bu önermede kararsızların oranı %10’dur. Buna göre liderler çeşitli, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmak suretiyle stresi yenmeye çalışmaktadırlar.

“Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.” önermesine katılmayanların oranı %62,35, katılanların oranı %17,65’tir. Kararsızların oranı ise %20’dir. Ortalaması 2,30 olan bu önermeye liderler büyük ölçüde katılmadığını belirtmiştir.



Her üç önerme birlikte değerlendirildiğinde liderlerin büyük oranlarda bireysel stres yönetimi tekniklerini uyguladıklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla **H<sub>8</sub>** “*lider personel bireysel stres yönetimi konusunda başarılıdır*” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5.3. Stres ve Görev, Statü, Hizmet Yılı ve Emir Komuta Edilen

##### Personel Miktarları ile Yaş ve Hayata Bakış Açılıyla İlgili Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde hipotezleri test etmek amacıyla ki-kare testi kullanılmıştır. Bu testi yapmak için beş ölçekli veriler, veri dizilerinin medyanından yararlanarak ikili ölçek şeklinde yeniden düzenlenmiş; düzenlenen bu veriler bahsi edilen ki-kare testine tabi tutulmuştur.

**H<sub>9</sub>** hipotezi lider personelin stres seviyelerinin yaptıkları görev özelliklerine göre değişiklik gösterdiğiyle ilgilidir. Elde edilen sonuçlar tablo 26’da görülmektedir.

**Tablo 26 : Görev Özelliği ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu**

H <sub>9</sub> Kıt'a komutanlığı görevinde bulunanlar, karargâhta veya diğer idari görevlerde çalışanlara göre daha yoğun stres yaşamaktadırlar. (N=170)  <i>Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.</i>	Görev Özelliği						Ki-Kare Testi		SONUÇ	
	Karargâhta görevli		Kıta'a Komutanı		Diğer idari görevler		Toplam (%)	K <sup>2</sup>		p
Katılıyorum	25	14,71	57	33,53	29	17,06	65,30	1,315	0,518 >0,05	Red
Katılmıyorum	16	9,41	32	18,82	11	6,47	34,70			
Toplam	41	24,12	89	52,35	40	23,53	100			

**H<sub>9</sub>** “*kıt’a komutanlığı görevinde bulunanlar, karargâhta veya diğer idari görevlerde çalışanlara göre daha yoğun stres yaşamaktadırlar*” hipotezi reddedilmiştir (p=0,518 > 0,05). Yani yaşanan stres görev özelliklerine göre

değişkenlik göstermemektedir. Bir başka deyişle görevin özelliği ne olursa olsun stres hissi bütün liderler için homojendir (Demirgil, 2005:97).

Subayların astsubay ve uzman erbaşlara göre daha çok sorumluluk taşımaları nedeniyle daha çok strese maruz kaldıkları düşünülür. Bu noktadan hareketle oluşturulan  $H_{10}$  hipotezi yine ki-kare testine tabi tutulmuştur. Tablo 27’de görüldüğü gibi  $H_{10}$  hipotezi de reddedilmiştir. Yaşanan stresin statü ile ilişkisi yoktur.

**Tablo 27 : Statü ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu**

H <sub>10</sub> Subaylar, astsubay ve uzman erbaşlara göre kendilerini daha stresli hissetmektedirler. (N=170) <i>Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.</i>	Statü							Ki-Kare Testi		ÇNUS
	Subaylar		Ast subaylar		Uzman Erbaşlar		Toplam (%)	K <sup>2</sup>	p	
	f	%	f	%	f	%				
Katılıyorum	20	11,76	51	30,00	40	23,53	65,29	3,035	0,219 >0,05	Red
Katılmıyorum	14	8,24	19	11,18	26	15,29	34,71			
Toplam	34	20.00	70	41,18	66	38,82	100			

“Hizmet süresi arttıkça stresten etkilenme artar” şeklinde ifade edilen  $H_{11}$  hipotezinin ki-kare test sonuçları tablo 28’de gösterilmektedir.

**Tablo 28 : Hizmet Süresi ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu**

(H <sub>11</sub> ) Hizmet süresi arttıkça stresten etkilenme artar. (N=170)  <i>Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.</i>	Hizmet Süresi										Ki-Kare Testi		SONUÇ	
	1–5 yıl		6–10 yıl		11–15 yıl		16–20 yıl		21 yıl ve üstü		Toplam (%)	K <sup>2</sup>		P
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
Katılıyorum	37	21,76	24	14,11	28	16,47	15	8,82	6	3,52	64,68	4,855	0,302	Red > 0,05
Katılmıyorum	26	15,29	6	3,52	18	10,59	7	4,12	2	1,20	34,72			
Toplam	63	37,05	30	17,63	46	27,06	22	12,94	8	4,72	99,40			

**Not :** Hizmet süresiyle ilgili yanıt verilmeyen bir anket vardır → → → → → (%0,6)

$p=0,302>0,05$  olduğundan hizmet süresi, stres hissinin oluşmasında bir farklılık yaratmamaktadır. Dolayısıyla  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir.

Lider personelin stres seviyesinde emri altında çalışan personel miktarının çokluğunun da etkili olacağı varsayılmıştır. Bu nedenle liderlerin stresli olma durumlarının emri altında çalışan personel sayısına göre değişip değişmediği test edilmek istenmiş ve ki-kare testi uygulanmıştır. Sonuçta bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış;  $H_{12}$  “*Lider personelin emri altında bulunan personel miktarı arttıkça stres seviyesi artmaktadır*” hipotezi reddedilmiştir (Tablo 29).

**Tablo 29 : Personel Miktarı ile Stres Arasındaki İlişki Hipotezinin Kabul Durumu**

(H <sub>12</sub> ) Lider personelin emri altında bulunan personel miktarı arttıkça stres seviyesi artar. (N=170)  <i>Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.</i>	Personel Miktarı								Ki-Kare Testi		SONUÇ	
	0-49		50-99		100-149		150 ve üstü		Toplam (%)	K <sup>2</sup>	P	Red
	f	%	f	%	f	%	f	%				
Katılıyorum	70	41,18	10	5,88	23	13,53	8	4,71	65,30	3,121	0,373 >0,05	
Katılmıyorum	45	26,47	3	1,76	8	4,71	3	1,76	34,70			
Toplam	115	67,65	13	7,64	31	18,24	11	6,47	100			

“*Liderlerin hayata bakış açıları yaşa göre değişiklik göstermektedir*” şeklinde ifade edilen  $H_{13}$  hipotezine de ki-kare testi uygulanmıştır. Yapılan ki-kare testi sonucunda (tablo 30) yaşla hayata bakış açısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 30 : Hayata Bakış Açısının Yaşla İlişkili Olduğuna Dair Hipotezin Kabul Durumu**

(H <sub>13</sub> ) Liderlerin hayata bakış açıları yaşa göre değişiklik gösterir. (N=170)  <i>Genelde hayata olumlu bakarım.</i>	Yaş							Ki-Kare Testi		SONUÇ
	20–25		26–30		31–35		Toplam (%)	K <sup>2</sup>	P	Kabul
	f	%	f	%	f	%				
Katılıyorum	10	5,88	62	36,47	27	15,88	58,23	13,293	0,021 <0,05	
Katılmıyorum	6	3,52	6	3,52	12	7,05	14,09			
Toplam	16	9,40	68	39,99	39	22,93				
<i>Genelde hayata olumlu bakarım.</i>	36–40		41–45		46 ve üstü					
	f	%	f	%	f	%				
Katılıyorum	29	17,05	9	5,29	-	0	22,34			
Katılmıyorum	5	2,94	1	0,6	1	0,6	4,14			
Toplam	34	19,99	10	5,89	1	0,6	98,8			

**Not :** Yaşla ilgili yanıt verilmeyen iki anket vardır. → → → (%1,2)

Görüldüğü gibi toplam 168 kişiden 138’inin hayata olumlu baktığı, 30 kişinin ise olumlu bakmadığı anlaşılmıştır. (2 kişi yaşını belirtmemiştir.) Ayrıca her grup kendi içinde değerlendirildiğinde hayata olumlu bakanların oranları 20–25 yaş grubunda %62,5 ile en düşük iken en yüksek %91,17 ile 26–30 yaş grubundadır. Bu durumda H<sub>13</sub> “liderlerin hayata bakış açıları yaşa göre değişiklik gösterir” hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen diğer veriler ise tablo 31’de sayısal olarak verilmiştir.

**Tablo 31 : Diğer Önermelere Ait Veriler**

<b>Önermeler</b> (N=170)		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama
		1	2	3	4	5	
Birliğimin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim.	f	6	3	4	62	95	<b>4,394</b>
	%	3,53	1,76	2,35	36,47	55,88	
Kendime olan güvenim üst seviyededir.	f	6	7	14	72	71	<b>4,147</b>
	%	3,53	4,12	8,24	42,35	41,76	
Yapacağım iş ne olursa olsun son derece istekliyimdir.	f	7	18	17	60	68	<b>3,965</b>
	%	4,12	10,59	10,00	35,29	40,00	
Yaptığım işten zevk alırım.	f	17	11	15	54	73	<b>3,912</b>
	%	10,00	6,47	8,82	31,76	42,94	
İşimin yoğunluğu nedeniyle kendime vakit ayıramıyorum.	f	15	34	8	55	58	<b>3,629</b>
	%	8,82	20,00	4,71	32,35	34,12	
Çalışırken performansımı tam olarak ortaya koyabiliyorum.	f	15	27	30	70	28	<b>3,406</b>
	%	8,82	15,88	17,65	41,18	16,47	
İş yerimde yapacağım işler açıkça belirlenmiştir.	f	21	31	20	68	30	<b>3,324</b>
	%	12,35	18,24	11,76	40,00	17,65	
Yöneticilerimiz bizlere sosyal destek sağlamaktadır.	f	30	31	36	50	23	<b>3,029</b>
	%	17,65	18,24	21,18	29,41	13,53	
İşimdeki rutinlik nedeniyle gerçekten çok sıkılıyorum.	f	29	63	19	29	30	<b>2,812</b>
	%	17,06	37,06	11,18	17,06	17,65	
İşim beni çok zorluyor.	f	38	68	19	36	9	<b>2,471</b>
	%	22,35	40,00	11,18	21,18	5,29	
Stresle yaşamayı tercih eder ve strese uyum sağlarım.	f	65	49	20	18	18	<b>2,265</b>
	%	38,24	28,82	11,76	10,59	10,59	
İş yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum.	f	86	61	5	7	11	<b>1,800</b>
	%	50,59	35,88	2,94	4,12	6,47	

Not: Ağırlıklı verilen cevapları içeren bölümler koyu yazılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün hastalıklarından birisi olarak nitelendirilen stres, temelde bireyin aileden işe, çevreden, topluma ve dünyaya kadar tüm dış dünyası ve iç dünyasında sürekli yaşadığı ve hissettiği her türlü değişim ve sorunlara uyum süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağda, yaşanan hızlı teknolojik, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmeler ve değişimler, başarılı olmak isteyen örgütlerin ortaya çıkan bu değişimlere uyum göstermelerini zorunlu hale getirmiş, bunun sonucunda örgüt çalışanları üzerindeki baskı ve gerilim artmıştır. Aynı şekilde bireyin kişisel özellikleri, yaşam koşulları, ruhsal ve fiziksel sorunları, özel ve iş hayatı, ekonomik durumu, ailevi problemleri, amirleri ve iş arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar gibi birçok kişisel ve çevresel faktörler de birey üzerinde baskı yaratmakta ve yaşamını etkilemektedir. Bu durum, ruhsal çöküntü, kötü alışkanlıklar, fizyolojik ve zihinsel fonksiyon bozuklukları gibi kişisel sonuçların yanında performans kaybı, devamsızlık, işten ayrılmalar, artan iş kazaları, iş kalitesinin düşüklüğü gibi örgütsel sonuçlar da doğurmaktadır. Üstelik çalışanlardan birinde görülen stres, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer çalışanları da etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Bu sebeplerden ötürü örgütünün başarılı bir performans göstermesini isteyen her yönetici, stresin nedenlerini ve sonuçlarını bilmek durumundadır. Gerçekten de, stresin günden güne artan nedenleri, yarattığı etkileri, fizyolojik, psikolojik, tıbbi rahatsızlıkları ve sonuçların yüklediği ekonomik maliyetler nedeniyle bir yöneticinin stresi göz ardı etmesi söz konusu değildir (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005:285).

Daha basit bir anlatımla çalışanları tehdit eden stres, aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmasına da bir engel teşkil etmektedir. Bu engeli ortadan kaldırmak veya en azından etkisini azaltmak için stresi tanımak, stresle mücadele etmek ve *stresi yönetmek* gerekir.

İnsanlardan oluşan, karmaşık sosyal bir birim olan örgütü duygulardan bağımsız bir ortam olarak görmek mümkün olmadığından (Çakar ve Arbak, 2004:43), günümüzün modern yönetim anlayışı, örgütlerin en önemli girdisi olan

insana gün geçtikçe daha fazla ilgi göstermekte ve önem vermektedir. Zira örgütlerin amaçlarına en verimli ve etkin bir şekilde ulaşabilmesi için çalışanlarının fiziksel ihtiyaçlarının yanında ruhsal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, “hedefe insanla gidilir.”

Stressiz bir yaşam düşünülemez. Gündelik hayatın olağan ve olmazsa olmaz bir parçası olan stres, az ya da çok, sık sık veya seyrek hep vardır. Sorun nasıl yönetildiğinde, nasıl algılandığındadır. İyi yönetildiğinde çalışmalara destektir, bedene ve ruha ek yakıt üretir, bireye güç verir. Aklı uçurur, ruhu alır götürür. Kötü yönetilmesi veya uzun süre devam etmesi durumunda ise tam tersine sonuçlar verir. Yaratıcılığı, üreticiliği bitirir, bireyi hastalandırır, tükenmesine yol açar (Hürriyet, 26.01.2006).

Stres kaynaklarının çok çeşitli olması, her kişide farklı yaşanması stresle ilgili çalışmaların sonuçlarının değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi stres aslında kaçınılacak bir şey değildir. Aksine iyi yönetilebildiğinde bireysel performansa olumlu katkısı söz konusudur.

Bu çalışmada subay, astsubay ve uzman erbaşlardan oluşan lider personel üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada bu personelin kendilerini ne kadar stresli hissettikleri, stres-performans ilişkisi hakkında hangi düşünceye sahip oldukları, stres karşısında ne tepki verdikleri, stres kaynaklarının neler olduğu ve stres yönetiminde başarılı olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma ile ilgili üç ayrı grupta toplam 13 adet hipotez geliştirilmiş; bu hipotezlerin kabul edilip edilmemesini ortaya çıkarmak üzere anket çalışmasından yararlanılmıştır. Yapılan anket çalışmasında yukarıda sayılan hususlarla ilgili 25 önerme yer almıştır.

Birinci grup hipotezler stres-performans ilişkisiyle ilgili olanlardır. Bu grupta üç adet hipotez oluşturulmuş ve hipotezler t testine tabi tutulmuştur. Hipotezler değerlendirildiğinde çalışmanın ana amacını oluşturan *stres ile performans arasında anlamlı bir ilişki vardır* savı yüksek bir ortalamayla (ort.=4,276) kabul edilmiştir.

Ayrıca stres-performans ilişkisi modellerinden olan ve literatürde geçerliliği kabul edilen ters U biçimi ilişki modelinin de kabul edildiği görülmektedir (ort.=2,676).

Aşırı stresin performansı olumsuz etkileyeceğiyle ilgili hipotezin de kabul edildiği görülmektedir. Her ne kadar bu hipotez negatif ilişki biçimi gibi görünse de kanaatimizce ters U biçimi ilişki modelinde yıkıcı stres bölgesini ifade ettiğinden ters U biçimi ilişki modelini desteklediği değerlendirilmiştir. Her üç hipotez birlikte ele alındığında stresin performansı etkilediği, belli oranda stresin performans üzerinde olumlu etkisi bulunduğu ve stresin aşırı hale gelmesi durumunda performansın olumsuz etkilendiği söylenebilir.

Araştırma sonucunda astsubay ve uzman erbaşların yaşantılarının çoğu anında stres altında oldukları subayların ise kendilerini daha az stresli hissettikleri belirlenmiştir. Liderlerin stres kaynakları incelendiğinde sırasıyla örgütsel stres kaynakları, çevresel stres kaynakları ve kişisel stres kaynaklarının geldiği görülmektedir. Yani liderler kendi kişiliklerinden kaynaklanan stresten çok, çevresel ve örgütsel stresi daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Özellikle örgütsel stres kaynağını temsil eden önermenin ortalaması diğerlerine göre daha yüksektir. Bunun altında liderlerin, ülkenin dört bir yanından acemi eğitimi için gelen sivil vatandaşların askerlikle ilk kez karşılaştıkları bir yerde görev yapmaları, dolayısıyla bu personelin maddi sorunları yanında, ailevi, hukuki, psikolojik sorunlarıyla diğer birliklerde görev yapanlara oranla daha fazla uğraşmak durumunda kalmaları, ayrıca emirleri altında bulunan personel miktarlarının yine diğer birliklere oranla daha fazla olması gibi nedenlerin yattığı değerlendirilmiştir. Zira silahlı kuvvetler geleneğine göre bir lider, kendisine teslim edilen erlerin her şeyinden sorumludur. Bu sorumluluk örgütsel stresin oluşmasındaki en önemli etkenlerden bir tanesidir.

“Stres gerilimini bugün en yoğun olarak yaşayan kesimlerin başında, şüphesiz yöneticiler gelmektedir” (Tutar, 2000:202). Bu bağlamda liderlerin örgütsel stresi daha yoğun yaşamalarının bir nedeni de en alt seviyede tim ve manga komutanlığından başlamak üzere bütün liderlerin aslında birer yönetici olmasıdır. Bu yöneticilerin ana girdisi her eğitim ve zekâ düzeyinde insan, çıktısı da yine insandır. Üstelik hammadde olarak da nitelenebilecek bu insanları kendilerinin seçme imkânı olmadığı gibi gelen girdiyi işlemek ve ortaya, verilen görevleri eksiksiz yapabilecek



bir çıktı sunmak durumundadırlar. Doğal olarak bu durum da liderleri örgütsel stresle karşı karşıya getirmektedir.

Araştırmada liderlerin stresi yoğun yaşamakla birlikte bireysel stres yönetimi konusunda büyük ölçüde başarılı oldukları da belirlenmiştir. Buna karşılık örgütsel stres yönetimi konusunda aynı başarıdan söz edilememiştir.

Örgütlerin başarıları veya başarısızlıkları şüphesiz çalıştırdığı insanların başarılı veya başarısız olmaları ile doğrudan ilgili olduğuna göre, çalışanların başarılı olması örgütü de başarıya taşıyacaktır. Çalışanlarını başarılı kılmak için, örgütler onları etkileyen stres kaynaklarını doğru bir şekilde belirleyip, giderilmesi veya kontrol altına alınması için gerekli önlemleri öğrenmeli ve uygulamaya koymalıdır. Bunun için her düzeydeki yöneticilere, yetki ve sorumlulukları ile doğru orantılı olarak görevler düşmektedir.

Yapılan ki-kare testleri sonucunda, lider personelin görev özellikleriyle (kıt'a komutanı olma, karargâhta veya diğer idari görevlerde çalışma) stresli olmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde statü (subay, astsubay ve uzman erbaş) ile stres arasında da anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Aynı durum hizmet süresi stres ilişkisinde de geçerlidir. Personel sayısı ile stres arasında da anlamlı ilişki bulunamamıştır. Ancak personel miktar grupları kendi içinde değerlendirildiğinde 0-49 arasında personeli olanların kendilerini stres altında görme oranları %60,87 iken bu oran 50-99 grubunda %76,92, 100-149 grubunda %74,19 ve 150 ve üstü grubunda %72,72'dir. Bu sonuçlara göre en az personeli olan grup aynı zamanda kendisini en az stresli hisseden gruptur.

Yaş ile hayata olumlu bakma arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $K^2=13,293$   $p=0,021$ ). Yaş grupları kendi içinde değerlendirildiğinde 20-25 yaş grubunun hayata olumlu bakan oranı olarak en düşük (%62,5) grubu teşkil ettiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle en genç olanlar hayata en olumsuz bakanlardır. Bunun nedeni genç olmaları dolayısıyla mesleğe yeni başlamış olmaları, öğrencilikten çıkarak çeşitli sorumlulukları almalarının ilk etapta kendilerine zor gelmesi, ayrıca önlerinde belirli mevkilere gelebilmek için uzun bir dönemin olması gibi nedenler olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim hayata olumlu bakanların

oranının en yüksek olduğu (%91,18) grup bir sonraki 26–30 yaş grubudur. Bu durumdan, mesleğe yeni başlayanlar başlangıçta yüklendikleri sorumluluklar nedeniyle hayata olumsuz bakabilirken kısa zaman içinde işlerini benimsemeleri dolayısıyla bu olumsuz bakış açısından kurtularak hayata olumlu bakmaya başlamakta oldukları yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.

Araştırma bulgularından biri de performans göstergesi sayılabilecek soruların tamamının ortalamasının kararsızlık katsayısı olan 3'ten yüksek olmasıdır. Buna göre liderler, birliğin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde çaba harcamakta, çalışırken performansını tam olarak ortaya koymakta, kendine güvenmekte, hayata olumlu bakmakta ve yaptığı işten zevk almaktadır. Ayrıca yapacağı iş konusunda da son derece isteklidir. Bunlar genel manada bireyin başarı için kendi üzerine düşeni yaptığının göstergesidir. Bu durumda bu bireylerin yer aldığı örgütün de başarılı olduğunu kabul etmek gerekir. Etkin bir örgütsel stres yönetimi ile bu başarıya ivme kazandırılacağı muhakkaktır.

Bu konuda örgütlere şu önerilerde bulunulabilir:

- Stresle mücadelede, kuruma düşen en önemli görev, bu konudaki bilgiler ışığında kendini tanıması ve iş görenlerin kendilerini tanımalarına ve tanımlamalarına yardımcı olmasıdır. Stres kaynaklarının kurum ve bireyler tarafından bilinmesi, bu konuda tedbir alınmasının ilk adımı olacaktır.
- İnsanların belli amaçlara yönelik davranabilmesi ve başarılı olabilmesi için belli bir oranda strese gereksinimi vardır. Bu optimum stres düzeyidir. Örgütler, çalışanların karşı karşıya kaldıkları veya kalabilecekleri optimum stres düzeyini belirleyerek, örgüt lehine kullanılmalı; stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması yoluna gitmelidirler. Bunun gerçekleştirilmesinde özellikle yöneticilere çok önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır. Bu açıdan belki de örgütler, yönetim fonksiyonlarını oluştururken, stres yönetimini de göz önünde bulundurmalıdırlar.
- Bir örgütün yapısı ile performansı arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle örgütsel yapı, kendi ürünleri ve süreçleri ile mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı, örgüt kültürünü etkilediğinden ve aynı

zamanda örgüt kültüründen etkilendiğinden, içinde faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevre (toplum) kültürüyle de uyumlu olmalıdır. Unutmamalıdır ki; sosyal bir varlık olan insanın çevreye, aileye ve işe uyumu aynı zamanda sağlıklı bir toplum oluşmasında da oldukça önemli bir yere sahiptir.

- Günümüzde çalışanlar kendi üzerlerinde nelerin strese neden olduğunu, başka bir deyişle stres kaynaklarını bilmekte ve bir anlamda bireysel stres yönetimi konusunda farkında olarak veya olmayarak başarılı olmaktadır. Yöneticiler, kendi örgütlerinden kaynaklanan stresin işgören üzerindeki etkilerini azaltmak, başarılı ve aynı zamanda yeterli kapasiteye sahip bir işgücü oluşturmak için çalışanlara iyi bir iş ortamı sağlamalıdır.
- Bugün çalışanlar yönetimin pek dikkat etmediği çeşitli faktörlerin farkındadırlar. Çalışanlar yönetimin onları düşündüğünü, onların refahlarıyla ilgilendiğini bilmek isterler. Örgüt yönetimlerinin kendilerini düşündüklerini hissedерlerse ve buna inanırlarsa işlerine daha sıkı sarılacaklar daha çok bağlanacaklardır. Yönetimler bunu temin edecek bir örgüt iklimi yaratma gayreti içinde olmalıdırlar.

Sonuç olarak; stresin gelecekte önemini arttırarak gündemde kalacağı muhakkaktır. Örgütler, sorunun gündeme gelmesinden sonra değil, başlangıç ve gelişme aşamasında önleyici hizmet verme yoluyla stresle mücadelesini yapmak zorundadır. Bu nedenle, kaynağın strese, stresin yeni stres kaynaklarına sebep olduğu kısır döngü yerine, tedbirler ve çözümlerle stresin olumlu gelişmelere sebep olduğu bir sistem çarkı kurulmalı; her fırsatta bu çarkın istenilen yönde döndürülmesi için imkânlar zorlanmalıdır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar :

- ADAIK, J. ve T. ADAIK, **Zaman Yönetimi**, Çev. Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Yönetim 16. Kitap, Ankara, 1996.
- AK, B., “Parametrik Hipotez Testleri”, içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, A. S. ALBAYRAK, A. EROĞLU, Ş. KALAYCI, E. KÜÇÜKSİLLE, M. KARAATLI, H. Ü. KESKİN, E. ÇİÇEK, A. KAYIŞ, E. ÖZTÜRK, Ö. L. ANTALYALI, N. UÇAR, H. DEMİRGİL, D. B. İŞLER ve O. SUNGUR, (der.), Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., s.71–82, Ankara, 2005.
- ALDEMİR, M. C., A. ATAOL ve G. BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001.
- ARIK, İ. A., **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul, 1996.
- ARKONAÇ, O., “Stres”, **Açıklamalı Psikiyatri Sözlüğü**, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, s.545, 1999.
- ATKINSON, R. L., R. C. ATKINSON ve E. R. HILGARD, **Psikolojiye Giriş II**, Çev. Kemal Atakay, Mustafa Atakay ve Aysun Yavuz, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1995.
- BALTAŞ, A., **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2001.
- \_\_\_\_\_, **Üstün Başarı**, Remzi Kitabevi, 22.Basım, İstanbul, 2005.
- BALTAŞ, A. ve Z. BALTAŞ, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.
- BALTAŞ, Z., **Sağlık Psikolojisi**, Remzi Kitabevi, 2.Basım, İstanbul, 2004.
- BARUTÇUGİL, İ., **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Yayın no:23, İstanbul, 2002.
- \_\_\_\_\_, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, Yayın no:59, İstanbul, 2004.
- BERBER, Ş., “Örgütte İnsan İlişkileri”, içinde **Davranış Bilimleri**, O. GÖKÇE ve N.A. ATABEY, (der.), s.137–168, Konya, 2001.
- BİÇER, T., **Doruk Performans**, Beyaz Yayınları, Yayın no:18, İstanbul, 1998.
- BRAHAM, B. J., **Stres Yönetimi**, Çev.Vedat G. Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.
- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- CANMAN, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

- CLAYTON, S., **Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayınları, Yayın no:77, İstanbul, 2000.
- CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, 13.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2004.
- \_\_\_\_\_, **Yeniden İnsan İnsana**, Remzi Kitabevi, 22.Basım, İstanbul, 2000.
- DEMİR, Ö. ve M. ACAR, “Stres”, **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, s.336, 1993.
- DEMİRGİL, H., “Parametrik Olmayan (Non-Parametric) Hipotez Testleri”, içinde **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, A. S. ALBAYRAK, A. EROĞLU, Ş. KALAYCI, B. AK, E. KÜÇÜKSİLLE, M. KARAATLI, H. Ü. KESKİN, E. ÇİÇEK, A. KAYIŞ, E. ÖZTÜRK, Ö. L. ANTALYALI, N. UÇAR, D. B. İŞLER ve O. SUNGUR, (der.), Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti., s.83–112, Ankara, 2005.
- EDGETT, J. D., **Yönetme Sanatı**, Çev. Ayça Haykır, Öteki Yayınevi, Yönetim 5. Kitap, Ankara, 1996.
- ERDOĞAN, İ., **İletişimi Anlamak**, Erk (yayıncılık), Ankara, 2002.
- EREN, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, İstanbul, 2004.
- ERKUŞ, A., “Stres”, **Psikoloji Terimleri Sözlüğü**, Doruk Yayınları, Ankara, s.188–189, (ty.).
- ERKUT, H., C. CEYLAN, C. A. BAYRAKTAR, D. KURT, M. TEMİZ ve M. MÜDERRİSGİL, **Değişimi Başarıya Dönüştürme MESDEM**, MESS Yayınları, Yayın No: 360, İstanbul, 2001.
- ERTEKİN, Y., **Stres ve Yönetim**, TODAİE yayınları, Yayın No:253, Ankara, 1993.
- GILLEN, T., **Değerlendirme Tartışması**, Çev. Aksu Bora ve Onur Canköçak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara, 1997.
- GOLEMAN, D., **İşbaşında Duygusal Zekâ**, Çy., Varlık Yayınları, Sayı.580, İstanbul, 2000.
- GÖKÇE, O., **İletişim Bilimine Giriş**, Turhan Kitabevi, 3.Baskı, Ankara, 2001.
- GÜNEY, S., “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, içinde **Yönetim ve Organizasyon**, Ü. BERKMAN, H. CAN, N.G. ERGAN, M. PAKSOY, Ö. YÜKSEL, S. ALTINIŞIK, A. H. AYDIN, G. MURAT, D. ULUSOY, D. BACACI-VAROĞLU, S. ARIKAN, M. ARSLAN, Ö. AŞAN, H. H. ÇEVİK, T. GÖKSU, M. KILIÇ, J. MİNİBAŞ ve U. ZEL, (der.), Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:265, s.513–547, Ankara, 2001.
- İNCİR, G., **Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:624, Ankara, 1998.
- İZGÖREN, A.Ş., **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2001.

- JAMES, J. ve M. EDDEN, **Uzun Saph Gelincik**, Çev. A. Bilge Dicleli, MESS Yayınları, Yayın No: 368, İstanbul, 2001.
- KOÇ, M., “Gelişim Psikolojisi Açısından Yaşlılık Döneminde Ruhsal Gelişim”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 12, s.287–304, 2002.
- KLARREICH, S.H., **Stressiz Çalışma Ortamı**, Çev. Bengi Güngör, Öteki Yayınevi, Yönetim 1. Kitap, Ankara, 1996.
- KOVANCI, A., **Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, Yayın No:288, İstanbul, 2001.
- KÖKNEL, Ö., **Stres**, Radikal Gazetesinin Okuyucularına Armağanı, (ty.).  
\_\_\_\_\_, **Zorlanan İnsan**, Altın Kitaplar Yayınevi, 4.Basım, İstanbul, 1998.
- LEWIS, D., **Bir Dakikada Stres Yönetimi**, Çev. Nedime Harmandağlı, Arda’s Yayınları, İzmir, 1995.
- LOEHR, J. E., **Stres Altında Başarılı Olmak**, Çev. Tuncer Büyükonat, Beyaz Yayınları, Yayın no:52, İstanbul, 1999.
- MAITLAND, I., **Zamanınızı Yönetin**, Çev. Aksu Bora ve Onur Cankocak, İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Yönetim Dizisi, Ankara, 1997.
- MAKIN, P. E. ve P. A. LINDLEY, **Pozitif Stres Yönetimi**, Çev. Aysun Arslan, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd.Şti. Yayınları, İstanbul, 1995.
- MARKHAM, U., **Kadınlar İçin Stres El Kitabı**, Çev. Türkan Tezcan, Alfa Yayınları, Yayın no:482, İstanbul, 1998.
- MORGAN, G., **İşte ve Yaşamda Stres’i Yenmenin Yolları**, Çev. Şebnem Çağla, Ruh Bilim Yayınları, İstanbul, 1996.
- NORFOLK, D., **İş Hayatında Stres**, Çev. Leyla Serdaroğlu, Form Yayınları, Yayın No:3, İstanbul, 1989.
- ÖĞÜT, A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:321, Ankara, 2001.
- PALMER, M. J., **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- REYNOLDS, C., **Ruhsal Zindelik**, Çev. Aslı Mercan, Beyaz Balina Yayınları, İstanbul, 2002.
- SABUNCU, N., K. BABADAĞ, G. TAŞOCAK ve T. ATABEK, **Hemşirelik Esasları**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:225, Eskişehir, 1996.
- SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Kitabevi, Yayın no:464, Bursa, 1998.

SONGUR, H. M., **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No:6, Ankara, 1995.

ŞANLI, T., “Hemşirelikte Kişilerarası İlişkileri Etkileyen Temel Kavramlar”, içinde **Hemşirelikte Kişilerarası İlişkiler**, P. VELİOĞLU ve Ç. PEKTEKİN, (der.), Açıköğretim Fakültesi Yayınları, s.48–84, Eskişehir, 1993.

ŞİMŞEK, M. Ş., **İşletme Bilimlerine Giriş**, Konya, 2001a.

\_\_\_\_\_, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 2001b.

ŞİMŞEK, M. Ş., T. AKGEMCİ ve A. ÇELİK, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Konya, 2003.

THOMPSON, B.L., **Üstün Performans Geliştirme**, Hayat Yayınları, Yayın no:27, İstanbul, 1988.

TUTAR, H., **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, Yayın no:88, İstanbul, 2000.

TÜRKEL, A., **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

UYARGİL, C., “Performans Değerlendirme”, içinde **İnsan Kaynakları Yönetimi**, T. KAYNAK, Z. ADAL, İ. ATAAY, Ö. SADULLAH, A. C. ACAR, O. ÖZÇELİK, G. DÜNDAR ve R. ULUHAN, (der.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, s.205–228, İstanbul, 1998.

YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

ZEL, U., “Yönetimde Kişilik ve Kişilik Teorileri”, içinde **Yönetim ve Organizasyon**, Ü. BERKMAN, H. CAN, N.G. ERGAN, M. PAKSOY, Ö. YÜKSEL, S. ALTINIŞIK, A. H. AYDIN, S. GÜNEY, G. MURAT, D. ULUSOY, D. BACACI-VAROĞLU, S. ARIKAN, M. ARSLAN, Ö. AŞAN, H. H. ÇEVİK, T. GÖKSU, M. KILIÇ ve J. MİNİBAŞ (der.), Nobel Yayın Dağıtım, Yayın no:265, s.411–449, Ankara, 2001.

#### **Makaleler :**

AKIN, A., “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s.97–113, 2002.

AKTAŞ, H., “İşletme Performansının Ölçülmesinde Veri Zarflama Analizi Yaklaşımı”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, s.163–175, 2001.

ALBERT, E., “Gérer Son Stress”, **Manageris**, No:121a, s.1–8, 2003.

- ARSENAULT, A. ve S. DOLAN, "The Role Of Personality, Occupation And Organization In Understanding The Relationship Between Job Stress, Performance And Absenteeism", **Journal Of Occupational Psychology**, Sayı 56, s.227-240, 1983.
- ARSLAN, N. T., "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, s.203-228, 2004.
- AYTAÇ, S. ve N. BAYRAM, "Marmara Depremi Sonrası Bireylerdeki Stres Tepkilerinin Analizi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, s.42-61, 2000.
- BAKAN, İ. ve H. KELLEROĞLU, "Performans Değerlendirme: Çalışanları Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, s.103-127, 2003a.
- \_\_\_\_\_, "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Araştırması", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.75-97, 2003b.
- BROSS, A., "Stress Professionnel Et Stress Domestique", **Avantages**, s.37-38, Avril 2003.
- CENGİL, M., "Depresyonu Önlemede Dini İnancın Koruyucu Rolü", **Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, s.129-152, 2003.
- CEZAR, C., "İyi Bir Eğitim/Öğrenim ve Eğitici/Öğretmenin Özellikleri", **Kara Kuvvetleri Dergisi**, Sayı 6, s.48-51, 2003.
- COŞGUN, E., "Teknik personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli", **Teknoloji Dergisi**, Cilt 7, Sayı 4, s.579-589, 2004.
- ÇAKAR, U. ve Y. ARBAK, "Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi ve Duygusal Zekâ", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, s.23-48, 2004.
- DURMUŞ, L. ve M. AŞÇIOĞLU, "Erkek Yavru Sıçanlarda Sosyal İzolasyon Stresinin Öğrenmeye Etkisi", **Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal Of Health Sciences)**, Cilt 14, Sayı 1, s.52-56, 2005.
- DURNA, U., "Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, s.191-206, 2004.
- EĞRİ, O., "Din Öğretimi, Öğrencilerin Yaratıcılık Yeteneklerini Nasıl Geliştirebilir?", **Değerler Eğitimi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, s.69-92, 2003.



- EKİNCİ, Hasan ve Süleyman EKİCİ, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 27, No 1, s.109–120, Mayıs 2003.
- ERDOĞMUŞ, N. ve M. BEYAZ, “Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3), 2002/1, s.65–83, 2002.
- EREN GÜMÜŞTEKİN, G. ve A. B. ÖZTEMİZ, “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 14, Sayı 1, s.271–288, 2005.
- , “Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 23, s.61–85, Temmuz-Aralık 2004.
- GÜÇLÜ, N., “Stres Yönetimi”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, s.91–109, 2001.
- KAYALIDERE, K. ve S. KARGIN, “Çimento ve Tekstil Sektörlerinde Etkinlik Çalışması ve Veri Zarflama Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, s.196–219, 2004.
- KESKİN, G., “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, s.141–164, 1997.
- KILINÇ, T. ve E. AKKAVUK, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 2, s.103–120, 2001.
- LOZANSKI, L., “Stress Au Travail”, **Bulletin De Santé Et De Sécurité Du Travail**, ACPPU, Numéro 1, 23 Décembre 2003.
- MUSE, L. A., S. G. HARRIS ve H.S. FEILD, “Has The Inverted-U Theory Of Stress And Job Performance Had a Fair Test?”, **Human Performance**, 16 (4), s.349–364, 2003.
- ÖLÇER, F., “Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Anlayışı”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 2, s.53–67, 2004.
- ÖRÜCÜ, E., Z. TÜRK ve A. SÜNGÜ, “Kit’lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.51–62, 2003.
- ÖZDEMİR, E. ve A. T. AKPINAR, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3), 2002/2, s.85–105, 2002.

ÖZDEVECİOĞLU, M., “Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 19, s.115–134, (Temmuz-Aralık) 2002.

ÖZDEVECİOĞLU, M., E. A. BULUT, E. A. TEKÇE, Y. ÇİRLİ, T. GEMİCİ, M. TOZAL ve Y. DOĞAN, “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.125–138, 2003.

ÖZGEN, E., “İletişim ve Liderlik”, **İletişim Dergisi**, Sayı 18, s.99–119, 2003.

SİU, O., “Job Stress And Job Performance Among Employees In Hong Kong: The Role Of Chinese Work Values And Organizational Commitment”, *International Journal Of Psychology*, 38 (6), s.337–347, 2003.

TETİK, S., “İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.221–229, 2003.

TOUSSAINT, M., “Démasquez Votre Stress Mieux Vaut Prévenir Que Guérir”, **Les Cahiers De L’ADF**, No:7, s.12–17, 1<sup>er</sup> trimestre 2000.

YILMAZ, A. ve S. ASLAN, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, s.25–46, 2002.

YILMAZ, A. ve S. EKİCİ, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s.1–19, 2003.

#### **Diğer :**

#### **Konferans ve Bildiriler :**

AKAY, S., “Bilgi Toplumu ve Türkiye’nin Gelişme Sürecine Olası Etkileri”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi’nde Sunulan Bildiri**, 25–26 Kasım, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 2004.

BİRKÖK, C., “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi” **Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni**, 29 Şubat, ASM (Abasıyanık Sanat Merkezi), Adapazarı, 2000.

BUMİN, B. ve A. ŞENGÜL, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Sunulan Bildiri**, 25–27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.

ERTUĞRUL, İ. ve N. KARAKAŞOĞLU, “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu’nda Sunulan Bildiri**, 26–27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005.

FIRAT, O. ve Ç. ARICIGİL, “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Analizine Çok Değişkenli İstatistik Yaklaşım”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde Sunulan Bildiri**, 25–27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.

İŞİĞİÇOK, E., “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, **VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu’nda Sunulan Bildiri**, 26–27 Mayıs, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2005.

#### **Tezler :**

TEKSİN, D., **İş Yerindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000.

TOKAY, T., **Örgütsel Stres ve Performans İlişkisi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001.

ULUKUŞ, K. S., **Stres ve İş Verimi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001.

#### **Gazeteler :**

HÜRRİYET, 26 Ocak 2006.

#### **İnternet Kaynakları :**

BÉRUBÉ, M., **S’évaluer Face Au Stress**, Communication Pro Santé Inc., s.1-8, Novembre 2002, <[http://www.oserchanger.com/Stress\\_01.pdf](http://www.oserchanger.com/Stress_01.pdf)>, (21.02.2006)

GAUDREAU, P., “La Gestion Du Stress Durant Les Compétitions: Un Pas Vers L’atteinte De Ses Objectifs De Performance”, 2003, <<http://www.pdfactory.com>>, (08.03.2006).

GÖKÜŞ, Ö.R., Emniyet Teşkilatında Stres Durumları ve Başa Çıkma Yolları, <[http://www.caginpolicisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm#\\_ftn2](http://www.caginpolicisi.com.tr/9/12-13-14-15.htm#_ftn2)> (21/12/2004).

HAEMMERLÉ, A., “Utiliser Le Stress De Façon Positive”, **International Human Factors Consulting**, SWICA, 1998, <[http://www.ihfcergo.com/fr/Articles\\_54.html](http://www.ihfcergo.com/fr/Articles_54.html)>, (21.02.2006).

- SEYYAR, A., Örgütsel Performans Açısından Öğle Uykusu,  
<[http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ogle\\_uykusu.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/ogle_uykusu.htm)>, (20.12.2004).
- ULUKUŞ, K. S., Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Başetme Yolları, Polis Dergisi  
Sayı 34, Ocak 2003,  
<[http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Kanuni\\_Suleyman\\_ULUKUS.htm](http://www.egm.gov.tr/apk/dergi/34/yeni/web/Kanuni_Suleyman_ULUKUS.htm)>, (20.12.2004).
- <[http://www.boulimie.com/fr/dossier\\_stress.doc](http://www.boulimie.com/fr/dossier_stress.doc)>, (25.02.2005).
- <[http://www.geneve.ch/spe/prevention/prevention\\_stress.htm](http://www.geneve.ch/spe/prevention/prevention_stress.htm)>, (26.12.2005).
- <<http://www.gymuniversal.com/htmler/saglik/psikoloji4.htm>>, (21/12/2004).
- <<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres01.html>>, (21/12/2004).
- <<http://www.ntvmsnbc.com/news/225568.asp?cp1=1#BODY>>, (20/12/2004).

## EK-1

## UYGULANAN ANKET FORMU

Lütfen aşağıdaki ifadelerden <b>şu andaki durumunuza uygun</b> gelen seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genelde stres altında olduğumu hissediyorum.	①	②	③	④	⑤
2	Bu stresin kendi kişilik yapımdan kaynaklandığını düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
3	İş yerimde karşılaştığım durumlar genelde stres yaşamama neden oluyor.	①	②	③	④	⑤
4	İş ortamım dışındaki çevre (trafik, çevre sorunları, gürültü, vs.) bende stres yaratıyor.	①	②	③	④	⑤
5	Stres altında olduğumda stresle baş edebilmek için onunla savaşıyorum.	①	②	③	④	⑤
6	Stresle yaşamayı tercih eder ve strese uyum sağlarım.	①	②	③	④	⑤
7	Yaptığım işten zevk alırım.	①	②	③	④	⑤
8	Stres yaratan bir etkenden kaçınırım.	①	②	③	④	⑤
9	Birliğimin başarısına katkı sağlamak için beklentinin ötesinde bir çaba sarf ederim.	①	②	③	④	⑤
10	Yapacağım iş ne olursa olsun son derece istekliyimdir.	①	②	③	④	⑤
11	İşimin yoğunluğu nedeniyle kendime vakit ayıramıyorum.	①	②	③	④	⑤
12	İş yerimde yapacağım işler açıkça belirlenmiştir.	①	②	③	④	⑤
13	Çalışırken performansımı tam olarak ortaya koyabiliyorum.	①	②	③	④	⑤
14	Genelde hayata olumlu bakarım.	①	②	③	④	⑤
15	Belli oranda stresin hayatta başarı kazanmak için gerekli olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
16	İşimdeki rutinlik nedeniyle gerçekten çok sıkılıyorum.	①	②	③	④	⑤
17	İşim beni çok zorluyor.	①	②	③	④	⑤
18	Stres seviyesi arttıkça performansım azalacağı kanaatindeyim.	①	②	③	④	⑤
19	Kendime olan güvenim üst seviyededir.	①	②	③	④	⑤
20	Genelde zaman planlaması yaptığım için daha az strese maruz kalırım.	①	②	③	④	⑤
21	Stres altındayken kendimi spora vererek veya sosyal ve kültürel etkinliklere katılarak stresin olumsuz etkilerinden kurtulmaya çalışırım.	①	②	③	④	⑤
22	Meditasyon yaparak stresin olumsuz etkilerinden kurtuluyorum.	①	②	③	④	⑤
23	Yöneticilerimiz bizlere sosyal destek sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
24	İş yükümün az olması sebebiyle kendimi stres altında görüyorum.	①	②	③	④	⑤
25	Stres performansı etkiler.	①	②	③	④	⑤

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Orhan YILMAZ  
Doğum Yeri : Salihli / Manisa  
Doğum Yılı : 1969  
Medeni Hali : Evli, 2 Çocuklu

### Eğitim Durumu :

Lise : 1984 – 1988 Işıklar Askeri Lisesi Bursa  
Lisans : 1988 – 1992 Kara Harp Okulu Ankara

### Yabancı Dil Düzeyi :

İyi seviyede Fransızca

### İş Deneyimi :

1992 – 2006 Bir subay olarak Kara Kuvvetleri Komutanlığının çeşitli birliklerinde takım ve bölük komutanlığı görevlerinde bulundum. Bu görevim halen devam ediyor.